

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau

**Marie Heilmann**

**Erfolgreich-  
trotz demografischen Wandels  
Ein Personalkonzept**

**2012**

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Erfolgreich- trotz demografischen Wandels Ein Personalkonzept**

Autor/in:

**Frau Marie Heilmann**

Studiengang:

**Gesundheitsmanagement**

Seminargruppe:

**GM09w2-B**

Erstprüfer:

**Herr Professor Herbert Graus**

Zweitprüfer:

**Frau Beatrice Wiermann**

Einreichung:

Mittweida, 20.07.2012

---

# **BACHELOR THESIS**

---

## **A personnel concept for being successful in spite of demographic change**

author:

**Ms. Marie Heilmann**

course of studies:

**Gesundheitsmanagement**

seminar group:

**GM09w2-B**

first examiner:

**Mr. Professor Herbert Graus**

second examiner:

**Ms. Beatrice Wiermann**

submission:

Mittweida, 21.07.2102

---

## **Bibliografische Angaben**

Heilmann, Marie:

Erfolgreich-trotz demografischen Wandels

Ein Personalkonzept

A personnel-concept for being successful in spite of demographic change

64 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

## **Abstract**

Während des „Babybooms“ der 60er Jahre, hätte die nachfolgende Arbeit wahrscheinlich für Kopfschütteln gesorgt. Es ist schwer vorstellbar, dass sich die Bevölkerungsentwicklung während eines halben Jahrhunderts dermaßen verändern kann. Durch die Erhöhung der Lebenserwartung werden die Alten immer älter. Die Geburtenrate hingegen sinkt. Das Verhältnis von Alt und Jung gerät durcheinander und die Bevölkerung schrumpft. 2060 sollen doppelt so viele 70-Jährige in Deutschland leben, wie Neugeborene.

Das Resultat ist die Verknappung von Fach-und Führungskräften. Einige Unternehmen haben den Weg zum Erfolg erkannt und stehen den demografischen Veränderungen gelassen gegenüber. Es sind die Mitarbeiter mit ihrer Leistung und ihrem Engagement für den Betrieb. Für deren Werbung muss investiert werden. Sie an das Unternehmen zu binden und sie zu motivieren hat höchsten Stellenwert.

Die Ihnen vorliegende Arbeit sucht Gründe für die demografische Zeitwende und findet Lösungsansätze um die Veränderung nicht als Problem, sondern als Herausforderung wahrzunehmen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Herausforderung - demografische Zeitwende.....</b>	<b>1</b>
1.1    Fakten und Daten.....	3
1.2    Hauptursachen des Geburtenrückgangs .....	10
1.3    Lösungsansätze für Unternehmen .....	15
1.4    Häufig gestellte Fragen .....	17
<b>2 Das Konzept der Beschaffung, Bindung, Entwicklung.....</b>	<b>19</b>
2.1    Personalbeschaffung .....	23
2.1.1    Beschaffungswege.....	23
2.1.2    Personalwerbung .....	24
2.1.3    Interne Stellenausschreibungen.....	29
2.2    Personalbindung .....	30
2.2.1    Berufliche Fort-und Weiterbildung .....	31
2.2.2    Integration älterer Mitarbeiter .....	33
2.2.3    Betriebliche Gesundheitsförderung .....	36
2.2.4    Monetäre Anreize schaffen .....	41
2.2.5    Nicht monetäre Anreize schaffen .....	42
2.2.6    Work-Life-Balance (Vereinbarkeit Leben und Beruf) .....	44
2.3    Individuelle Laufbahnplanung.....	46

---

<b>3</b>	<b>Anwendungsbeispiele .....</b>	<b>50</b>
3.1	Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden .....	50
3.1.2	Lebensphasenorientierte Laufbahnplanung .....	51
3.1.3	UKD Trainee-Programm .....	54
3.1.4	Das modulare Führungskräftetraining .....	55
3.1.5	Carus Vital .....	56
3.1.6	Familienfreundliches Engagement .....	58
3.1.7	Leistungszulagen .....	58
3.2	Anreize schaffen .....	59
3.2.1	Leistungsbezogene Bonuszahlungen in der Gastronomie.....	59
3.2.2	Gesundheitsprämie .....	59
3.3	Mitarbeiterbindung vor Unternehmens Eintritt.....	62
<b>4</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>64</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
	<b>Anlagen .....</b>	<b>XVI</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXIX</b>

---

# **Abkürzungsverzeichnis**

UKD – Universitätsklinikum Dresden

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Altersaufbau 1950	Abbildung 2 Altersgruppen 1950.....	4
Abbildung 3 Altersaufbau 2010	Abbildung 4 Altersgruppen 2010.....	4
Abbildung 5 Altersaufbau 2060	Abbildung 6 Altersgruppen 2060.....	4
Abbildung 7 Geburten auf 1.000 Einwohner mit geschichtlichen Ereignissen .....		5
Abbildung 8 Fernere Lebenserwartung im Alter von 60 Jahren, 1901-2050 .....		7
Abbildung 9 Veränderung der Geburten und Sterbenden .....		8
Abbildung 10 Die Geburtenrate in Deutschland erreicht einen Tiefstpunkt .....		9
Abbildung 11 Demografie Ursachen .....		13
Abbildung 12 Theorie X und Y.....		20
Abbildung 13 Mitarbeitergeschichten.....		26
Abbildung 14 Unternehmen im demografischen Zangengriff .....		33
Abbildung 15 Arbeitsalltag .....		45
Abbildung 16 Beispielauswertung der Testergebnisse des RBFP .....		49
Abbildung 17 Herbstaufnahme .....		50
Abbildung 18 Instrumente und Leistungen der Personalentwicklung am UKD.....		51
Abbildung 19 Auszug Kompetenz-Ausprägungsprofil .....		53



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Bevölkerungsentwicklung in ausgewählten Ländern .....	6
Tabelle 2 Verhältnis von Menschen 20-65 zu Menschen ab 65 (Altenquotient) .....	8
Tabelle 3 Anreizarten .....	16
Tabelle 4 Überblick über die Möglichkeiten der Personalbeschaffung .....	23
Tabelle 5 Anteil der Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen .....	31
Tabelle 6 Einflussfaktoren auf die Gesundheit.....	36
Tabelle 7 Auszug Dax-Konzerne im Vergleich: Wo Burn-out am häufigsten auftritt.....	38
Tabelle 8 Programm Modulares Führungskräfte training 2012/13 .....	56
Tabelle 9 Was Mitarbeiter dem Unternehmen kosten .....	60

# 1 Herausforderung - demografische Zeitwende

In den vergangenen 20 Jahren dominierte das Thema Personalentwicklung als der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Die stetige „Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an den raschen technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel“<sup>1</sup> steht in der heutigen Zeit im Fokus personalstrategischer Entscheidungen. Gegenwärtig beherrscht der Druck, geeignete Fach- und Führungskräfte zu finden, den Unternehmensalltag.<sup>2</sup>

„Wettbewerbsfähigkeit“ entscheidet über die Verfügbarkeit ausreichend qualifizierten Personals.<sup>3</sup> Neben dem Preis und den Produkteigenschaften, erhält die Personalarbeit einen völlig neuen Stellenwert.<sup>4</sup> Der Druck geeignete Fach- und Führungskräfte zu finden, entsteht durch die veränderte Altersstruktur der Gesellschaft. Das Verhältnis von Alt und Jung befindet sich im Wandel.

Die Besetzung freier Stellen mit jungen Talenten ist schwierig. Aufgrund der abnehmenden Geburtenrate, bleiben viele Positionen unausgefüllt. Im Umkehrschluss verlassen ältere Mitarbeiter, die sich durch Lebens- und Arbeitserfahrung auszeichnen, das Unternehmen. Die daraus resultierende Überalterung stellt eine Belastung für das Sozial- und Gesundheitssystem dar.

Diese Arbeit soll die Auswirkungen des demografischen Wandels für Unternehmen und die Gesellschaft untersuchen. Mittels einer „in die Zukunft gerichteten planvollen Personalarbeit“<sup>5</sup> ist es möglich, unabhängiger vom externen Bewerberangebot zu agieren. Das Unternehmen zeichnet sich durch interne Mitarbeiterprogramme als eigene Marke aus. Die damit geschaffenen Wettbewerbsvorteile machen den Unterschied zu Konkurrenzunternehmen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Mentzel, 2001: S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda.

<sup>3</sup> Vgl. Flato; Rheinbold-Scheible, 2008: S. 7.

<sup>4</sup> Vgl. ebenda.

<sup>5</sup> ebenda.

<sup>6</sup> Vgl. Mentzel, 2001: S. 5.

Ich möchte den Status des Mitarbeiters in den verschiedenen Unternehmensphasen untersuchen und Handlungsfelder zuordnen. Genauer heißt das:

- Optimierungen im **Beschaffungsprozess** (Personalwerbung)
- Erhöhung der **Bindung** des Mitarbeiters an das Unternehmen
- die Möglichkeiten zur **Entwicklung und Förderung** nutzen

Jede dieser Phasen kann positiv beeinflusst werden. Die Chancen, die der demografische Wandel bietet zu nutzen und ihm positiv gegenüber zu stehen, stellen neue Herausforderungen für Unternehmen dar.

*„Wenn wir wollen, daß alles so bleibt, wie es ist, müssen wir zulassen, daß sich alles verändert.“<sup>7</sup>*

---

*„Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital. Die Förderung ihres individuellen Potenzials durch kontinuierliche Weiterbildung und die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Zielen stehen im Zentrum unserer Personalpolitik.“<sup>8</sup>*

Das erste Kapitel untersucht die Ursachen der demografischen Zeitwende. Das darauffolgende beurteilt verschiedene Personalinstrumente. In Kapitel drei zeigen praktische Unternehmensbeispiele den Erfolg einer kreativ durchdachten Personalarbeit.

---

<sup>7</sup> Tomasi di Lampedusa, Giuseppe (2012): Zitate. URL: <http://www.zitate.de/kategorie/Veränderung> [Stand 05. Mai 2012] 1.

<sup>8</sup> Bayer AG (15.03.2007): Bayer Geschäftsbericht 2006. URL: <http://www.bayer.de/de/gb-2006.pdf> [Stand 09.07.2012] 59.

## 1.1 Fakten und Daten

*„Unternehmen sollten [...] sich rechtzeitig mit den Vorteilen erfahrener Mitarbeiter befassen und diese gezielt einsetzen.“<sup>9</sup>*

Demografie bezeichnet die Lehre der Bevölkerung und beschäftigt sich mit ihrer Struktur von Alter und Geschlecht.<sup>10</sup> Ferner bezeichnet sie die Zusammensetzung hinsichtlich Inländern und Ausländern. Auch die Geburten und Sterbefallentwicklung wird beobachtet sowie die Anzahl Zugezogener und Fortgezogener. Demografie trifft Aussagen über Bevölkerungszunahme oder Abnahme.<sup>11</sup>

Der demografische Wandel zeigt die Veränderungen in der Verteilung der Menschen über einen bestimmten Zeitraum. Der Begriff kann positiv oder negativ sein. Veränderung kann immer von zwei Seiten betrachtet werden. Sie bedeutet sowohl Risiko als auch Chance.

Die demografische Entwicklung wird von drei wichtigen Faktoren beeinflusst, der Fertilität bzw. Geburtenrate, der Lebenserwartung und dem Wanderungssaldo.<sup>12</sup>

### **„Die Bevölkerungspyramiden beginnen Kopf zu stehen“<sup>13</sup>**

In den nachfolgenden Abbildungen werden Bevölkerungspyramiden gezeigt, welche die Altersgruppenverteilung von 1950 bis 2050 darstellen. Die klassische Alterspyramide verwandelt sich nach und nach zur Bevölkerungsglocke. In den nächsten Jahrzehnten verändert sich die Pyramide erneut und wird einer Urne ähneln. Die Bevölkerung altert nicht nur, sie schrumpft auch.<sup>14</sup> Durch die Steigerung des Anteils älterer Menschen, gibt es mehr Rentnerinnen und Rentner. Durch die sinkende Zahl Erwerbstätige, entstehen Finanzierungslücken in der Rentenversicherung.<sup>15</sup>

---

<sup>9</sup> Overbeck, Ralf (2012): Generationenmanagement. URL: <http://www.generationenmanagement.info> [05.05.2012].

<sup>10</sup> Vgl. o.A. (2012): Wörterbuch. URL: <http://www.wissen.de/rechtschreibung/demographie?keyword=demografie> [Stand 05.05.2012].

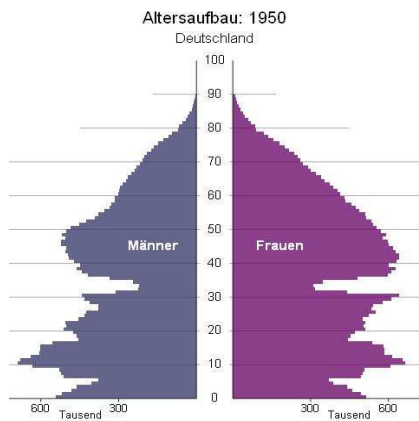
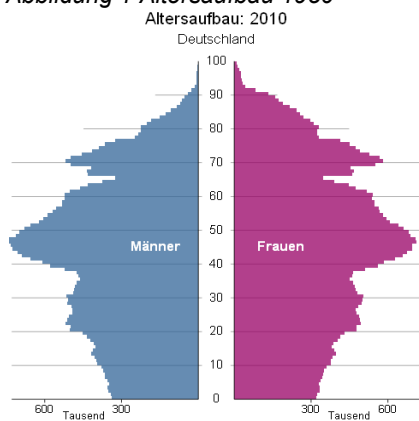
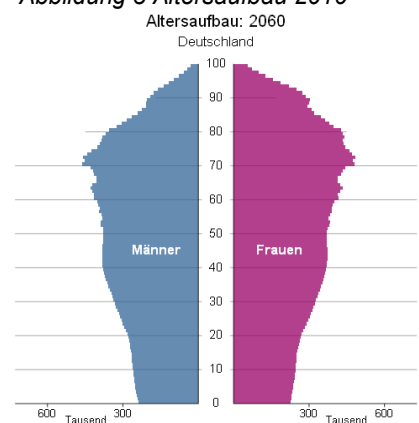
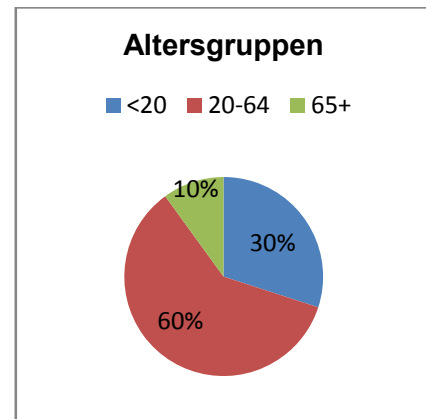
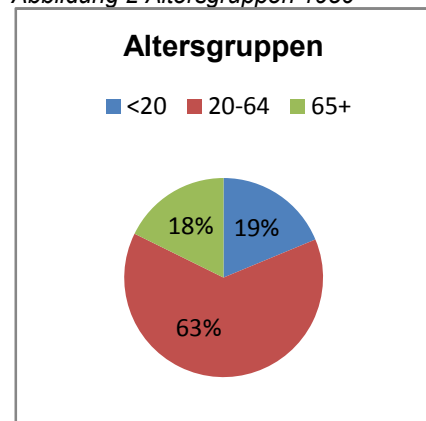
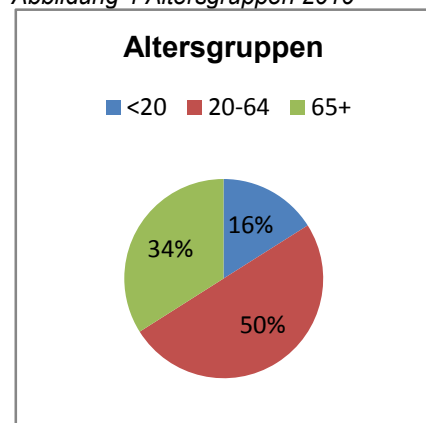
<sup>11</sup> Vgl. ebenda.

<sup>12</sup> Vgl. Förderland (2012): Demografischer Wandel. URL: <http://www.foerderland.de/1066.0.html> [Stand 01.07.2012] 1.

<sup>13</sup> Naumer, Hans Jörg (10/2011): Demografische Zeitenwende. URL: <http://www.allianzglobalinvestors.de/web/download?file=Analysen-und-Trends-Demographische-Zeitenwende-Teil1.pdf> [Stand 01.07.2012] 11.

<sup>14</sup> Vgl. ebenda.

<sup>15</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (12/2007): Demografischer Wandel. URL: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/demografischer-wandel-emnid,property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf> [Stand 12.07.2012].

Abbildung 1 Altersaufbau 1950<sup>16</sup>Abbildung 3 Altersaufbau 2010<sup>18</sup>Abbildung 5 Altersaufbau 2060<sup>20</sup>Abbildung 2 Altersgruppen 1950<sup>17</sup>Abbildung 4 Altersgruppen 2010<sup>19</sup>Abbildung 6 Altersgruppen 2060<sup>21</sup>

<sup>16</sup> Abbildung 1 *Statistisches Bundesamt* (11/2009): Bevölkerungspyramide. URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide> [Stand 27.06.2012].

<sup>17</sup> Abbildung 2 modifiziert nach: ebenda.

<sup>18</sup> Abbildung 3 ebenda.

<sup>19</sup> Abbildung 4 modifiziert nach: ebenda.

### Folgende Themen werden für Unternehmen von Bedeutung sein.<sup>22</sup>

- Wie steigere ich die Attraktivität meines Unternehmens für Bewerber? Welche Kanäle nutze ich für die Suche nach geeigneten Nachwuchskräften? Welchen Stellenwert haben talentierte Auszubildende und Absolventen in meiner Firma?
- Wie erhalte ich die Arbeitsfähigkeit meiner Mitarbeiter? Welche Entwicklungsmaßnahmen biete ich um die Mitarbeiter zu binden?
- Wie gestalte ich den Umgang mit dem Alter der Beschäftigten im Bezug auf den Bedarf an Weiter- und Fortbildung und Gesundheitserhaltungsmaßnahmen?
- Was hat die Überalterung für Konsequenzen für mein Unternehmen? Sind ältere Mitarbeiter weniger belastbar, trotz Zunahme an Erfahrung und Wissen?

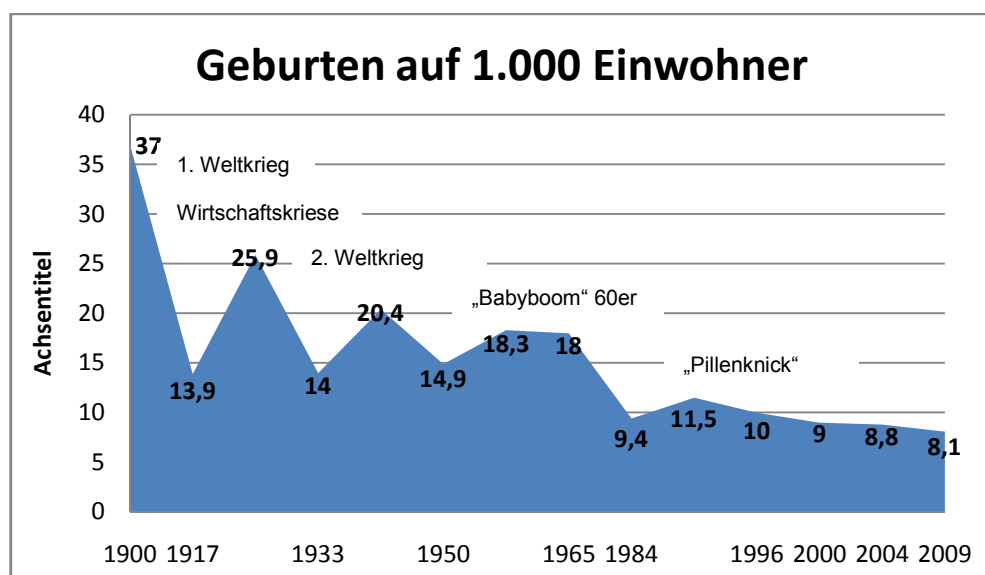


Abbildung 7 Geburten auf 1.000 Einwohner mit geschichtlichen Ereignissen<sup>23</sup>

Zwischen 2005 und 2050 sinkt die Zahl der unter 20-Jährigen um 5%. Die Zahl der über 67-Jährigen, somit der nicht erwerbsfähigen Personen hat sich fast verdoppelt (14,2 %). Die Zahl der voll Erwerbsfähigen zwischen 20 und 67 Jahren schrumpft um 9 %.<sup>24</sup>

<sup>20</sup> Abbildung 5 Statistisches Bundesamt (11/2009): Bevölkerungspyramide. URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide> [Stand 27.06.2012].

<sup>21</sup> Abbildung 6 modifiziert nach: ebenda.

<sup>22</sup> Vgl. Flato; Rheinbold-Scheible, 2008: 35-37.

<sup>23</sup> Abbildung 7 modifiziert nach: Statistisches Bundesamt (2011): Statistik der Geburten. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/Geburten.html> [Stand 17.07.2012].

<sup>24</sup> Vgl. Flato; Rheinbold-Scheible, 2008:15.

Land	Bevölkerung 2004	Bevölkerung 2050	Fertilitäts- rate	Jährliches Bevöl- kerungswachstum
<b>USA</b>	293,6 Millionen	419,9 Millionen	2,0	0,6 %
<b>Frankreich</b>	60,0 Millionen	64,0 Millionen	1,9	0,4 %
<b>Schweden</b>	9,0 Millionen	10,6 Millionen	1,7	0,1 %
<b>Deutschland</b>	82,4 Millionen	72 Millionen	1,3	-0,2 %

*Tabelle 1 Bevölkerungsentwicklung in ausgewählten Ländern<sup>25</sup>*

Tabelle 1 zeigt das Bevölkerungswachstum und die Fertilitätsrate unterschiedlicher Länder. Deutschland liegt im Vergleich auf dem letzten Platz. Die Bevölkerung schrumpft von 82,4 Mio. im Jahr 2004 auf 72 Mio. im Jahr 2050. Die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen für Kinder sind in allen der untersuchten Länder ähnlich.

Die vergleichsweise hohe Geburtenrate der USA ist vor allem der kulturellen Vielfalt geschuldet. Mit durchschnittlich zwei Kindern pro Frau sichern die Vereinigten Staaten das Fortbestehen der Bevölkerung. Bei Familien mit hispanischem Hintergrund lag die Geburtenrate 2004 sogar bei 2,82. Die Bedingungen für Kinder sind in den USA nicht ideal. Es gibt wenig Unterstützung seitens des Landes oder der Regierung.<sup>26</sup>

Frankreich gilt als Fruchtbarkeitseuropameister. „Das Land gilt als vorbildlich, was die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf angeht.“<sup>27</sup> Die vergleichsweise hohe Geburtenrate ist ein Resultat gut durchdachter familienpolitischer Entscheidungen seitens der Regierung. „16 Wochen bezahlter Mutterschaftsurlaub für Angestellte und Kindergeldbeträge, die mit dem dritten Kind ansteigen“<sup>28</sup> Der Wiedereinstieg ins Berufsleben wird erleichtert, indem Betreuungsplätze kostenfrei angeboten werden. Die Überzeugung, Beruf und Familie miteinander zu verbinden, ist wesentlich höher.<sup>29</sup>

<sup>25</sup> Tabelle 1 Flato; Rheinbold-Scheible, 2008:15.

<sup>26</sup> Vgl. *The Epoch Times* (23.08.2006): Demografischer Ländervergleich URL: <http://www.epochtimes.de/demographischer-laendervergleich-usa-und-japan-46523.html> [Stand 03.07.2012].

<sup>27</sup> Lehnartz, Sascha (14.01.2009): Frankreich ist Fruchtbarkeitseuropameister: URL: <http://www.welt.de/politik/article/3025853/Frankreich-ist-Fruchtbarkeitseuropameister.html> [Stand 03.07.2012].

<sup>28</sup> ebenda.

<sup>29</sup> Vgl. ebenda.

## Höhere Lebenserwartung

Neuartige Medikamente und innovative Behandlungsmethoden erhöhen Heilungschancen und die Lebensdauer. Fortschritte im Gesundheitswesen, den hygienischen Bedingungen und der Ernährungssituation, haben zu der in Abbildung 8 gezeigten Entwicklung geführt. Das Angebot an Nahrungsmitteln lässt keine Mangelernährung zu. Der deutsche Sozialstaat sichert jeden Einwohner finanziell, als auch gesundheitlich mittels einer Krankenversicherung ab.<sup>30</sup>

Die höhere Lebenserwartung lässt die Behandlungskosten für erkrankte Patienten ansteigen. Die Belastung für Krankenversicherungen und Versorgungseinrichtungen ist erhöht. Ausgehend von der steigenden Anzahl älterer, pflegebedürftiger Menschen steigt der Bedarf an stationären Versorgungsplätzen und Pflegepersonal.

2010 beträgt die Lebenserwartung einer deutschen Frau 82,5 Jahre. Ein Deutscher Mann wird im Durchschnitt 77,3 Jahre. Verglichen mit den Zahlen um die Jahrhundertwende ergibt sich ein Alterungsplus von 14 Jahren bei Frauen und von 10,6 Jahren bei Männern. Bis 2050 erhöht sich die Lebenserwartung um weitere 6 Jahre.

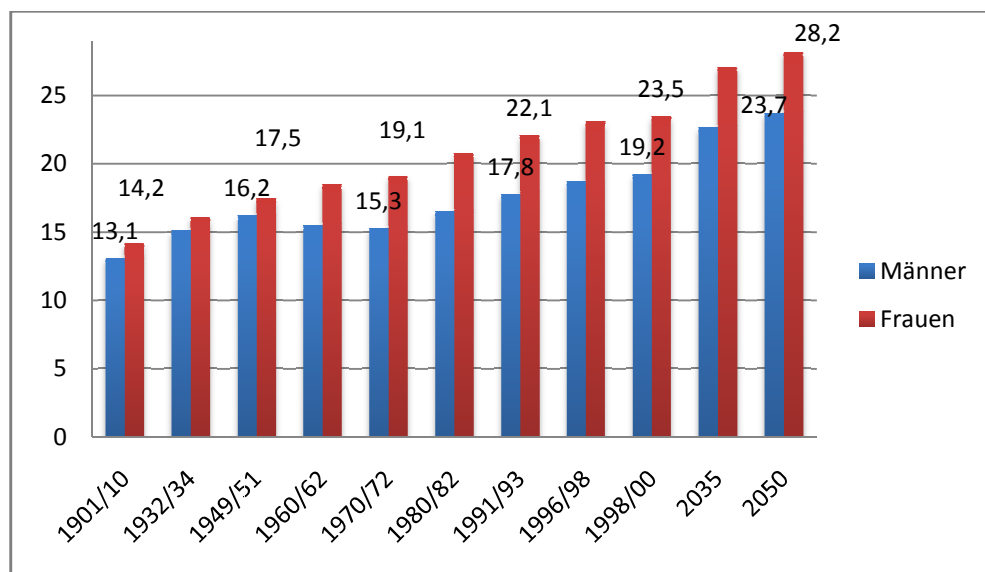


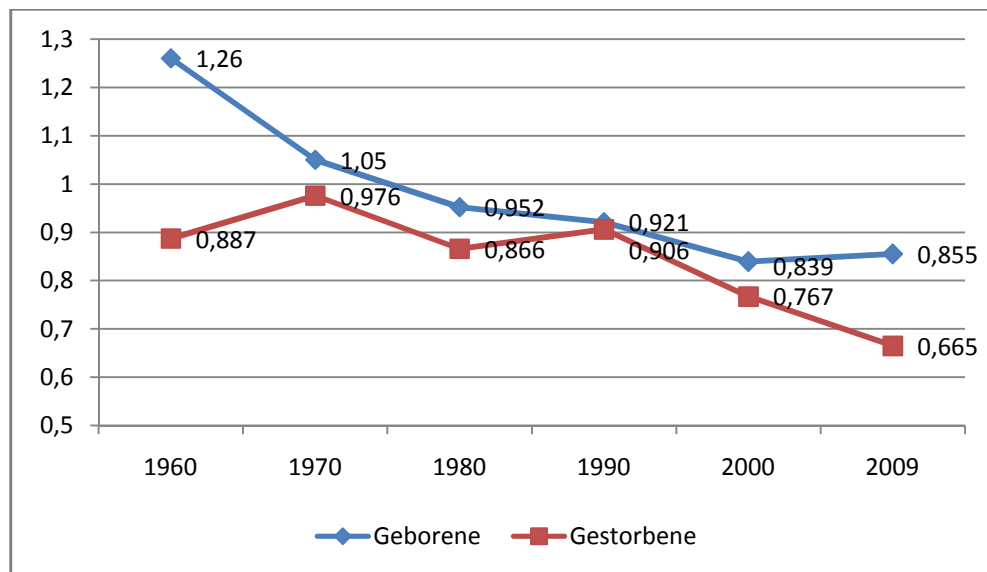
Abbildung 8 Fernere Lebenserwartung im Alter von 60 Jahren, 1901-2050<sup>31</sup>

Männer werden, ausgehend vom Jahr 2012, ab ihrem 60. Geburtstag noch 20,5 Jahre leben, Frauen hingegen sogar 25,3 Jahre.<sup>32</sup> Dies hat zur Folge, dass die Rentenbezüge aufgrund des längeren Ruhestandes steigen.

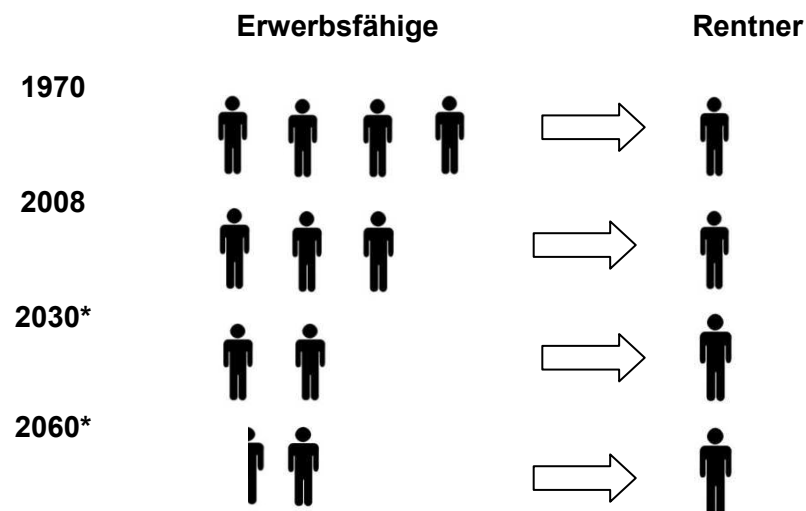
<sup>30</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (14.6.2008): Entwicklung der Lebenserwartung. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61547/lebenserwartung> [Stand 18.07.2012].

<sup>31</sup> Abbildung 8 modifiziert nach: Bundeszentrale für politische Bildung (14.06.2008): Entwicklung der Lebenserwartung. URL: <http://www.bpb.de/wissen/YDGMRC> [Stand 30.06.2012].



Abbildung 9 Veränderung der Geburten und Sterbenden<sup>33</sup>

Während des Babybooms im Jahr 1964 erreichte die Anzahl Lebendgeborener ihren Höhepunkt. 1,4 Millionen Geburten wurden verzeichnet. Diese Zahl ist beinahe doppelt so hoch wie die der Geburten im Jahr 2010. Lediglich 678.000 Kinder wurden 2010 geboren und die Tendenz ist weiterhin negativ. 2020 wird die Zahl der Neugeborenen um weitere 10.000 sinken. 2030 soll die dramatische Zahl 500.000 erreicht werden.<sup>34</sup>

Tabelle 2 Verhältnis von Menschen 20-65 Jahre zu Menschen ab 65 Jahren (Altenquotient) \*Prognose<sup>35</sup><sup>32</sup> Vgl. ebenda.<sup>33</sup> Abbildung 9 modifiziert nach: Schallöhr, Knut M., 2011: 14.<sup>34</sup> Vgl. Flato; Reinbold-Scheible, 2008: Seite 11.<sup>35</sup> Tabelle 2 modifiziert nach: Statistisches Bundesamt (2011): Statistik der Geburten. URL:<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/Geburten.html> [Stand 17.07.2012].

**Schlussfolgerungen I** <sup>36</sup>

- Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung führen zu einem Mangel an qualifiziertem Fach- und Führungspersonal.
- Ausbildungsplätze können durch den fehlenden Nachwuchs nicht mehr besetzt werden.
- Wenn die geburtenstarken Jahrgänge (1950-1964) das Rentenalter erreichen, tritt der demografische Wandel am stärksten in Erscheinung.
- Heraufsetzen des Renteneintrittsalters führt zu einer verminderten Leistungsfähigkeit des älteren Personals, gesundheitsfördernden Maßnahmen werden wichtig.
- Durch die Werbung von qualitativ hochwertigem Fach- und Führungsnachwuchs steigt die Chance einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit und der zunehmenden Unabhängigkeit vom demografischen Wandel.

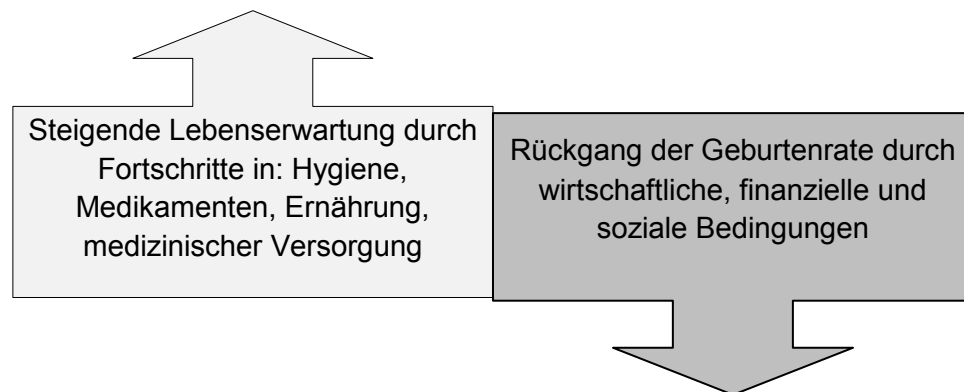


Abbildung 10 Die Geburtenrate in Deutschland erreicht einen Tiefpunkt<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Vgl. Flato; Reinbold-Scheible, 2008: S. 22/23.

<sup>37</sup> Abbildung 10 In: Greser & Lenz, 2012: Stern Nr. 29 (12.07.2012) 28.

## 1.2 Hauptursachen des Geburtenrückgangs



### Verlust von Unabhängigkeit und Individualität

Während der letzten 50 Jahre hat sich der Lebensstil erwachsener Männer und Frauen verändert. Traditionelle Werte, wie Ehe und eine große Familie, verlieren an Bedeutung. Die individuelle Lebensgestaltung ist für Viele ein Privileg geworden. Durch die finanzielle und soziale Abhängigkeit von einem Partner steigt das Bedürfnis nach Unabhängigkeit. Frauen sind besonders davon betroffen.

Die Frage, ob der Mensch „Kinder braucht, um ein erfülltes Leben zu haben“<sup>38</sup>, stellt sich. Einige möchten ihr Leben weiterhin selbst gestalten können und auf nichts verzichten müssen. Verantwortungsbewusstsein und Verpflichtungen werden mit dem Verlust von Freiheit und Selbstständigkeit verbunden. Zeitlicher und finanzieller Aufwand stellt eine zusätzliche Belastung dar.<sup>39</sup>

### Längere Ausbildungs- und Karrierewege

Durch die vielfältigen Möglichkeiten, die junge Menschen nach ihrer Schullaufbahn haben, nehmen Fehlentscheidungen zu. Ausbildungen werden begonnen und vorzeitig beendet, Studiengänge werden zur Überbrückung belegt und doch wieder abgebrochen. „Nur zwei von fünf Studenten haben ihr Studium 2010 innerhalb der Regelstudienzeit abgeschlossen.“<sup>40</sup> Qualifizierte Studienabschlüsse benötigen viel Engagement. Oft wird die Studiendauer durch Wiederholungs- oder Urlaubssemester verlängert.

---

<sup>38</sup> Clausen, Levke (15.09.2010): Gewöhnt euch wieder an Kinder. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/feuilleton-gewoent-euch-wieder-an-kinder.html> [Stand 15.05.2012].

<sup>39</sup> vgl. ebenda.

<sup>40</sup> Wirtschaftswoche (18.05.2012): Regelstudienzeit. URL: <http://www.karriere.de/studium/studenten-brauchen-meist-laenger-als-geplant-164802> [Stand 17.05.2012].

In diesem Jahr beendeten „309.200 Studenten ein Erst-, Zweit- oder Masterstudium, davon 39 Prozent in der Regelstudienzeit.“<sup>41</sup>

Verantwortlich sind die hohen Ziele der Universitäten oder die der Ausbildungsbetriebe. Die Bachelor- und Masterstudiengänge sind komprimierter und lassen dem Studenten wenige Freiräume. Auch mit einem guten Zeit- und Selbstmanagement wird nur mit höchster Disziplin in der Regelstudienzeit abgeschlossen.<sup>42</sup>

Ist das Studium beendet, müssen sich Absolventen um weitere Zusatzqualifikationen oder Praktika sorgen. Unternehmen verlangen Persönlichkeiten, die mit Berufs- und Auslandserfahrungen bzw. Weiterbildungen überzeugen können.

### **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Viele junge Mitarbeiter „leiden an der Unvereinbarkeit zwischen Familie und Beruf“<sup>43</sup>. Befristungen in Arbeitsverhältnissen bestärken zusätzlich, mit der Familienplanung zu warten. Längere Arbeitszeiten und Überstunden lassen keinen Freiraum für Partnerschaften.<sup>44</sup>

*„Eltern, die genügend Zeit mit ihren Kindern verbringen, sind zufriedener – und arbeiten produktiver.“<sup>45</sup>*

Trotz der scheinbaren Familienfreundlichkeit, mangelt es Unternehmen häufig an Betreuungsplätzen, flexiblen Arbeitszeiten und an Verständnis. Das Unternehmen „Admedia“ in Chemnitz setzt Maßstäbe. Der Betrieb für Rehabilitation und Prävention besitzt gründete den Betriebskindergarten „Admedino“, mit ausreichend Betreuungs- und Integrativplätzen.<sup>46</sup> Auch die „Kommunikation Sachsen“, kurz KOMSA eröffnete in den 90er Jahren einen Betriebskindergarten, der nur fünf Minuten vom Betrieb entfernt ist. Das Unternehmen fühlt „sich verpflichtet [...], den Mitarbeitern den Rücken frei zu halten.“<sup>47</sup>

---

<sup>41</sup> *Wirtschaftswoche* (18.05.2012): Regelstudienzeit. URL: <http://www.karriere.de/studium/studenten-brauchen-meist-laenger-als-geplant-164802> [Stand 17.05.2012].

<sup>42</sup> Vgl. ebenda.

<sup>43</sup> ebenda.

<sup>44</sup> Vgl. ebenda.

<sup>45</sup> *Dämon*, Kerstin (16.04.2012): Glückliche Mitarbeiter dank Familie. URL: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/arbeitszeitmodelle-glueckliche-mitarbeiter-dank-familie/6514806.html> [Stand 16.05.2012].

<sup>46</sup> *Admedino Betriebskindergarten* (2012): URL: <http://admedino.de/index.htm> [Stand 25.05.2012].

<sup>47</sup> *KOMSA Hartmannsdorf* (2012): URL: [http://www.kribbelbunt.de/de/Chemnitz/Themen/Berichte/Kommunikation\\_Sachsen\\_familienfreundliches\\_Unternehmen\\_Chemnitz\\_1247/](http://www.kribbelbunt.de/de/Chemnitz/Themen/Berichte/Kommunikation_Sachsen_familienfreundliches_Unternehmen_Chemnitz_1247/) [Stand 19.07.2012]

## **Feste Partnerschaften als Basis für Kinder**

Eine feste Partnerschaft hängt eng mit dem tatsächlichen Kinderwunsch zusammen. Ledige Personen äußern, dass das Bedürfnis Kinder zu bekommen geringer sei, als innerhalb einer festen Partnerschaft. „Es fehlt in Deutschland also nicht nur an Kindern, sondern auch an potentiellen Eltern.“<sup>48</sup> Eine Beziehung steht für Sicherheit, Aufgabenteilung und Zusammenhalt. Diese Faktoren erachten junge Erwachsene als wichtige Basis für ein Kind.<sup>49</sup>

*„Rund achtzig Prozent der jungen Deutschen wünschen sich Familie, tatsächlich bleibt fast jede dritte Frau zwischen sechzehn und fünfundsiebzig Jahren kinderlos.“<sup>50</sup>*

Das Bild des Alleinerziehenden wird gleichgesetzt mit finanzieller Abhängigkeit, sozialem Abstieg und beruflichen Einschränkungen. Eine Partnerschaft bedeutet neben der Verantwortungsteilung auch finanzielle Sicherheit durch einen zweiten Verdiener.

Die aktuelle Anzahl von Eheschließungen und Ehescheidungen ist gleichbleibend. Zwar steigt das Alter, in denen Ehen geschlossen werden statistisch gesehen, dennoch ist die Zahl der Ehescheidungen mit 2,3 je 1000 Einwohner stabil, liegt aber deutlich unter der Zahl der Heiratswilligen. Seit 2007 entscheiden sich durchschnittlich 4,5-4,7 Personen je 1000 Einwohner für die Ehe.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Plickert, Philip (13.09.2010): Mangelware Kind. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/demographie-mangelware-kind-1643255.html> [Stand 15.05.2012].

<sup>49</sup> Vgl. ebenda.

<sup>50</sup> ebenda.

<sup>51</sup> Statistisches Bundesamt (2012): Eheschließungen und Ehescheidungen. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/EheschliessungenTabellen/EheschliessungenScheidungen.html> [Stand 06.07.2012].

## Kinderbetreuung und Freizeitangebote

... „Im Jahr 2009 kamen auf tausend Einwohner bundesweit 7,9 Geburten.  
Ein Jahr zuvor waren es noch 8,3.“<sup>52</sup>

Der Kinderwunsch steht in einer Partnerschaft schon nach wenigen Jahren fest. Dennoch möchten viele Eltern schnell wieder ins Berufsleben einsteigen, um nicht den Anschluss zu verlieren. Die Schwierigkeit besteht darin, einen geeigneten Betreuungsplatz zu finden und das Kind zu fördern.

Mehrere Hundert Euro kann die Versorgung eines Kindes einer Kindertagesstätte kosten. Mütter und Väter eines Betriebes mit dem Angebot Kinderbetreuung, zeigen häufig mehr Loyalität zum Unternehmen. Auch unternehmensinterne Freizeit- und Sportangebote für Familien mit Kindern können die Mitarbeiterzufriedenheit anregen. Kinder sollten im Unternehmen willkommen sein und Karrierewege nicht verhindern.



Abbildung 11 Demografie Ursachen <sup>53</sup>

<sup>52</sup> Vgl. *Plickert*, Philip (13.09.2010): Mangelware Kind. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/demographie-mangelware-kind-1643255.html> [Stand 15.05.2012].

<sup>53</sup> Abbildung 1: *Hübner*, Claudia (21. Juni 2007): Demografischer Wandel und die Folgen. URL: <http://www.freunde-der-hochschule-lubu.de/seiten/download/FwT2007VortragFrauHbner.pdf> [Stand 13.07.2012].

**Schlussfolgerungen II** <sup>54</sup>

- Die Anzahl der Abiturienten, Auszubildenden, Studenten sinkt seit 2010 permanent ab. Die Rekrutierung von geeignetem Personal wird so komplizierter. Ohne diesen Nachwuchs kann das Unternehmen nicht fortbestehen und sich vergrößern.
- Das Mitarbeiterangebot ist verglichen mit den aktuellen Arbeitslosenzahlen zwar vorhanden, dennoch mangelt es an qualifizierten Bewerbern mit Schulabschlüssen oder anderen Qualifikationen.
- Längere Karrierewege verzögern den Start von Akademikern ins Berufsleben.
- Für jüngere Mitarbeiter ist ein unternehmensinterner Aufstieg bei entsprechender Eignung schneller möglich.
- Die Altersverteilung in Unternehmen findet ihr Maximum in der Generation 50+. Das ist positiv im Hinblick auf Erfahrungs- und Wissensstand, aber auch problematisch aufgrund der geringeren Belastbarkeit. Außerdem fehlt die Kreativität und Innovationsfähigkeit junger, qualifizierter Nachwuchskräfte.
- Unbesetzte Stellen erfordern einen Arbeitsausgleich durch Mehrarbeit und Doppelbelastung der vorhandenen Mitarbeiter
- Personalbindung erhält hohen Status, da es das Unternehmen nicht stemmen kann, qualifizierte Mitarbeiter zu verlieren.
- Mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhöht Fluktuation und senkt die Mitarbeiterzufriedenheit.

**Veränderungspotenzial**

- für die Werbung potenzieller Mitarbeiter sorgen und ihnen einen sicheren Arbeitsplatz bieten, der Entwicklungspotenzial enthält,
- Familienfreundlichkeit erhöhen, durch den Ausbau von Betreuungsplätzen, und flexiblen Arbeitszeitmodellen,
- Gesundheitsförderung für ältere Mitarbeiter, die wegen des heraufgesetzten Renteneintrittsalters länger im Unternehmen gehalten werden müssen,
- Mitarbeitermotivation stärken, um Unternehmensaustritte zu vermeiden

---

<sup>54</sup> Vgl. Flato; Reinbold-Scheible, 2008:22/23.

## 1.3 Lösungsansätze für Unternehmen

### Vorhandene Mitarbeiter fordern und fördern

Die Sichtweise auf die Ressource „Mitarbeiter“ verändert sich. Das Engagement des Personals schafft nachhaltige Wettbewerbsvorteile und wird über den Unternehmenserfolg entscheiden. Neben den Eigenschaften des Produktes und dessen Vermarktung zählt der zielgerichtete Mitarbeiterereinsatz als Bedingung, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Unternehmen müssen „Chancen bieten, indem sie geeignete Förder- und Bildungsmaßnahmen offerieren“<sup>55</sup>. Der Mitarbeiter wird so an das Unternehmen gebunden.

In Zeiten des demografischen Wandels ist es besonders wichtig, sich um die „Erhaltung und Förderung des **vorhandenen** Mitarbeiterpotenzials“<sup>56</sup> zu kümmern. Wird auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter reagiert, steigt deren Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Loyalität zur Unternehmung. Die Einflussfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung zu kennen, hilft die Beeinflussung der Leistungsfähigkeit zu verstehen.<sup>57</sup>

Die Leistung, die der Mitarbeiter erbringen kann, hängt einerseits von seinen individuellen Fähigkeiten ab. Andererseits wird sie durch die Arbeitsbedingungen beeinflusst. Die eigenen Fähigkeiten können durch Personalentwicklung gefördert werden. Die Leistungsbereitschaft kann von den folgenden Unternehmensfaktoren beeinflusst und gesteuert werden:<sup>58</sup>

- Führungsstil der Leitungsebene (z.B.: autoritär, demokratisch, laissez-faire)
- der Organisationsstil (Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung)
- soziale Umstände (Umgang mit Konflikten oder Unstimmigkeiten im Team)
- Personalentwicklung (Art und Form von Förderungsmaßnahmen)

Eine hohe Leistungsbereitschaft hängt noch mit einer Vielzahl anderer Faktoren zusammen, ist aber in jedem Fall ein Ergebnis einer guten Personalpolitik.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Mentzel, 2001: 1

<sup>56</sup> Vgl. ebenda.

<sup>57</sup> Vgl. Thommen; Archleitner, 2009: 780

<sup>58</sup> Vgl. ebenda.

<sup>59</sup> Vgl. ebenda.



### Ein System der Anreize schaffen<sup>60</sup>

Vor dem Unternehmens Eintritt wird für das Unternehmen geworben. Es können Karriere, Mitarbeitergeschichten oder die Unternehmenshistorie vorgestellt werden.

Während der Unternehmenszugehörigkeit erfolgt die Bindung an das Unternehmen, um einen Wechsel abzuwenden. Die Leistungsbereitschaft wird auf ein Maximum erhöht, um sowohl die Ziele der Unternehmung, als auch die des Mitarbeiters zu erreichen.

Es soll Weiterentwicklungsprogramme geben, um interne Stellen besser und schneller zu besetzen. Bei einem Unternehmensaustritt soll der Mitarbeiter für seine erbrachte Leistung geschätzt und die Verbindung zum Betrieb weiterhin genutzt werden.

*„Mitarbeiter nicht als Kostenfaktor, sondern als Leistungsträger, Humankapital erkennen!“<sup>61</sup>*

Was kann getan werden, „um Motivation, Qualifikation und Gesundheit zu verbessern und damit den Erhalt der Arbeitsfähigkeit“<sup>62</sup> des Mitarbeiters zu sichern.

Eine Auseinandersetzung mit den Wünschen der Mitarbeiter ist notwendig. Mit anonymen Fragebögen erfahren Führungskräfte, welche Bedürfnisse die Mitarbeiter haben und wie sie diese erfüllen.<sup>63</sup>

Monetäre Anreize	Nicht monetäre Anreize
Lohn, Erfolgsbeteiligung, Betriebliche Sozialleistungen, Betriebliches Vorschlagswesen	Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Betriebsklima, Führungsstil, Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung

*Tabelle 3 Anreizarten<sup>64</sup>*

<sup>60</sup> Vgl. Thommen; Archleitner, 2009: S. 787-789.

<sup>61</sup> Sobottka, Dietmar (2009) Human Resource Management 1.Semester.

<sup>62</sup> Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 36.

<sup>63</sup> Thommen; Archleitner, 2009: 788.

<sup>64</sup> Tabelle 3, modifiziert nach: Thommen; Archleitner, 2009: 788.

## 1.4 Häufig gestellte Fragen

### **Der demografische Wandel geht nur den Staat und die Gesellschaft etwas an!**

Die Überalterung in Betrieben ist deutlich zu spüren. Die stärkste Altersgruppe ist zwischen 50 und 60 Jahren alt. Viele Auszubildende werden entweder wegen mangelnder Eignung oder dem Wunsch nach Veränderung nicht im Unternehmen gehalten. Produkte für ein junges Publikum verlangen junge Mitarbeiter.<sup>65</sup>

### **Wieso gleicht die Anzahl Arbeitsloser die fehlenden Mitarbeiter nicht aus?**

Gesucht werden Experten und Personal mit Führungserfahrung und Leistungsanspruch. Das Problem liegt im Unterschied der zu besetzenden Stellen und dem Angebot an Personen, die für diese in Frage kommen. Lösungen können sein:<sup>66</sup>

- die Offenheit für die Integration internationaler Mitarbeiter
- die Beschäftigung von Quereinsteigern und Absolventen mit geringeren akademischen Abschlüssen

### **Der demografische Wandel beeinflusst nicht jeden Betrieb?**

Derzeit ist der Wandel nur im Hinblick auf die Verfügbarkeit von Auszubildenden zu spüren. Stärker wird er sich im Bezug auf den bevorstehenden Renteneintritt zahlreicher älterer Menschen bemerkbar machen. Viele Erfahrungsträger im Alter zwischen 50 und 60 Jahren stehen dem Unternehmen nicht mehr länger zur Verfügung. Die Gefahr von Wissensverlusten und Erfahrungsmangel entsteht.<sup>67</sup>

### **Müssen ältere Mitarbeiter anders behandelt werden, als Jüngere?**

Die Leistungsfähigkeit nimmt im fortschreitenden Alter ab. Schuld ist der körperliche und geistige Verschleiß. Gesundheitsförderung und Motivationspolitik können Lösungen bieten. Unternehmen können z.B. die Möglichkeit der Versetzung in einen anderen Bereich abwägen.

---

<sup>65</sup> Vgl. Reindl, Josef(2012): Demografieorientierte Personalpolitik Pro und Kontra URL: <http://www.demowerkzeuge.de/index.php?lang=de&css=&si=157&li=1> [Stand 04.06.2012].

<sup>66</sup> Vgl. ebenda.

<sup>67</sup> Vgl. ebenda.

**Wie begegnet man den Anforderungen des erhöhten Renteneintrittsalters?**

Das höhere Renteneintrittsalter ist damit begründet, dass die hohen Kosten des Ruhestandes nur dann gedeckt werden können, wenn genügend finanzielle Mittel erwirtschaftet wurden. Je länger ein Mitarbeiter arbeitet, desto mehr erarbeitet er auch für seinen Ruhestand. Solange im Unternehmen angemessene Arbeitsbedingungen für Ältere herrschen, werden diese auch gern länger im Unternehmen bleiben.

Die Aufgabe von Führungskräften ist es den Themen Weiterbildung und Gesundheitsförderung eine hohe Bedeutung zukommen zu lassen. <sup>68</sup>

**Was kostet die Reaktion auf die demografische Veränderung?**

Die Einflussnahme mittels geeigneter Veränderungsprozesse hat in jedem Fall positiven Charakter für alle Arbeitnehmer. Bildungsangeboten können entsprechende Erfolgskontrollen folgen um den Kosten-Nutzen Faktor zu ermitteln. <sup>69</sup> Ein Mitarbeiter, der beispielsweise intern für eine Managementposition ausgebildet wurde, spart dem Unternehmen die Kosten und die Zeit eines aufwendigen externen Rekrutierungsprozesses. Die Verbesserung von Arbeitsplatzsituationen spart kostenintensive Überstunden und Mehrarbeit. Die ganzheitliche Gesundheitsförderung senkt den Krankenstand und ebenso die daraus resultierenden Kosten und die Bezahlung von Überstunden.

---

<sup>68</sup> Vgl. *Reindl, Josef*(2012): Demografieorientierte Personalpolitik Pro und Kontra URL: <http://www.demowerkzeuge.de/index.php?lang=de&css=&si=157&li=1> [Stand 04.06.2012].

<sup>69</sup> Vgl. ebenda.

## 2 Das Konzept der Beschaffung, Bindung, Entwicklung

### Einleitung

Laut dem amerikanischen Unternehmensberater Douglas McGregor, wird „wirtschaftliche Ineffizienz dadurch hervorgerufen“ ... „dass die Mitarbeiter nur unzulänglich ihre Bedürfnisse befriedigen und ihre Ziele verwirklichen können“<sup>70</sup>. Er entwickelte die sogenannte Theorie X, welche die traditionellen Vorurteile und Ansichten über die Natur des Menschen aufzeigt.<sup>71</sup>

- Abneigung gegen das Arbeiten im Allgemeinen und der Drang diese zu vermeiden
- Aufgrund dieser Einstellung bedarf es eines Führungsverhaltens, welches durch Zwänge, Lenkung und Anordnungen ggf. auch Strafen funktioniert.
- Geführt und angeleitet werden zieht der Mensch vor und vermeidet Aufgaben, die mit einem hohen Verantwortungsniveau verbunden sind. Er meidet Risiken und liebt die Sicherheit.

Diesem kann mit der Theorie Y vorgebeugt werden. Sie basiert auf Grundlagen von Motivations- und Entwicklungsstrategien, um den Produktionsfaktor Arbeit attraktiv zu machen. Sie geht davon aus, dass:<sup>72</sup>

- die körperliche und seelische Arbeit ebenso als Befriedigung empfunden werden kann, wie Entspannung oder Spaß.
- der Führungsstil mit Androhung von Strafe und Überwachung, nicht zum Umsetzen der Unternehmensziele führen wird. Die Identifikation mit den Wünschen der Unternehmen veranlasst den Mitarbeiter selbstdiszipliniert und kontrolliert Arbeitsaufgaben zu erfüllen.
- der Mensch zum geeigneten Zeitpunkt neue Herausforderungen und dementsprechend mehr Verantwortung sucht.
- das Potenzial, welches Menschen in Unternehmen einfließen lassen können, bei weitem nicht ausgeschöpft ist. Es dient der Bereicherung der Unternehmung.

---

<sup>70</sup> Thommen; Achleitner, 2009: 741.

<sup>71</sup> Vgl. ebenda.

<sup>72</sup> Vgl. ebenda.

Eine Führungskraft, die nach der Theorie Y führt, erlaubt dem Mitarbeiter Freiräume in seiner Arbeit, bezieht ihn in Entscheidungsprozesse ein und strebt die Weiterentwicklung im Bezug auf den Verantwortungsbereich an. Die Wirkungszusammenhänge zwischen dem Menschenbild X und Y werden in der folgenden Grafik gut dargestellt.<sup>73</sup>

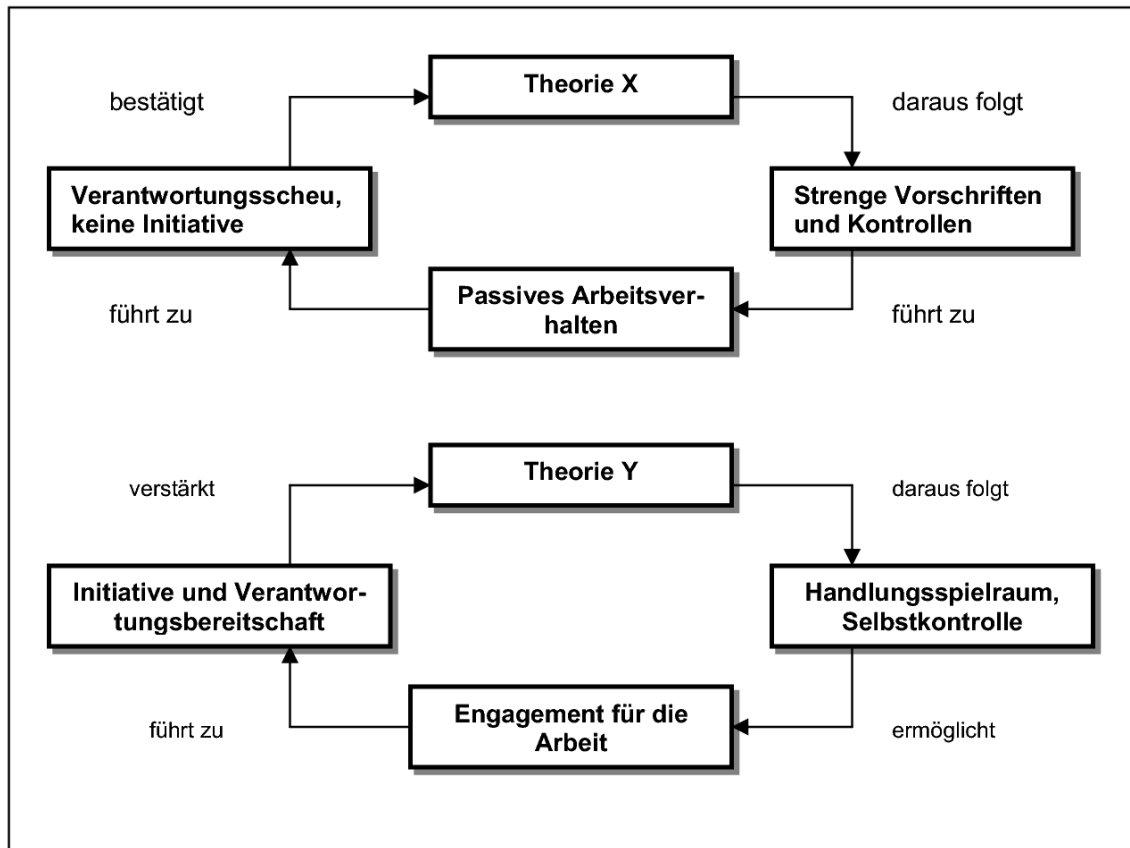


Abbildung 12 Theorie X und Y<sup>74</sup>

Werden beide Theorien betrachtet, wird ersichtlich, wie sich das Verhalten des Mitarbeiters gezielt beeinflussen lässt. Vorschriften und Kontrolle führen zu Arbeitsverweigerung und Ablehnung. Freiheiten, Selbstständigkeit und Spielraum ermöglichen Engagement und Selbstmotivation. (vgl. Abbildung 12)

Die Herausforderung besteht in der Rekrutierung von bereits motiviertem Personal. Dieses muss nach Theorie Y so an das Unternehmen gebunden werden, dass es sich nicht für einen Wechsel entschließt.

<sup>73</sup> Thommen; Achleitner, 2009: 742.

<sup>74</sup> Abbildung 12 Grin Verlag (2012) URL: [http://www.grin.com/object/document.70439/cf6bc5eb330a5c82998097eb291c893d\\_LARGE.png](http://www.grin.com/object/document.70439/cf6bc5eb330a5c82998097eb291c893d_LARGE.png) [Stand 06.07.2012]

## Die ABC-Theorie

Es ist aufschlussreich, die bereits im Unternehmen Beschäftigten nach der ABC-Theorie einzuteilen. Jörg Knoblauch und Jürgen Kurz haben in ihrem Buch „Die besten Mitarbeiter finden und halten-Die ABC Strategie Nutzen“ eine aufschlussreiche Kategorisierung von Mitarbeitern entwickelt. Durch die Analyse und Eingruppierung in die Kategorien A,B oder C erschließt sich die Zusammensetzung der schon fest im Unternehmen integrierten Mitarbeiter. Sie gibt allerdings auch Aufschluss über diejenigen, die es noch zu gewinnen gibt. Knoblauch und Kunz definieren drei verschiedene Mitarbeitertypen.

**A-Mitarbeiter** werden als Menschen dargestellt, die Aufgaben weit über die Erwartungen erfüllen, mit einem ungewöhnlichen „Maß an Engagement und Erfolg“<sup>75</sup>. Er ist flexibel im Denken, passt sich schnell an Veränderungsprozesse an und zeigt ein hohes Maß an Interesse für Weiterbildung und Weiterentwicklung für sich und das Unternehmen. Im Umgang mit anderen Mitarbeitern und Vorgesetzten verhält er sich vorbildlich und wird aufgrund seines Wesens geschätzt.<sup>76</sup>

**B-Mitarbeiter** erreichen ihre Ziele und Vorgaben (fast) immer. Sie erledigen die Arbeit im vorgegebenen Zeitraum. Demnach erscheinen sie pünktlich, nehmen aber keine Überstunden in Kauf um mehr als das vorgegebene Arbeitspensum zu erledigen. Trotz der planmäßigen Erledigung von Aufgaben verursachen B-Mitarbeiter Mehrarbeit in Form von Nachkontrolle und Nachfragen.<sup>77</sup>

**Der C-Mitarbeiter** „hat innerlich gekündigt“<sup>78</sup> und ist weder bereit auf Kundenorientierung zu achten, noch ist er an Weiterbildung interessiert. Er macht gravierende Fehler, die letztendlich zu Auswirkungen im ganzen Unternehmen führen können und steht Veränderungen negativ gegenüber und verhält sich abweisend.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> Knoblauch; Kurz, 2009:33.

<sup>76</sup> Vgl. ebenda.

<sup>77</sup> Vgl. ebenda.

<sup>78</sup> ebenda.

<sup>79</sup> Vgl. ebenda.

Vor diesem Hintergrund unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen. Überdurchschnittlich arbeitende Betriebe beschäftigen vor allem A-Mitarbeiter. Diese gilt es besonders zu fördern, um einem Unternehmenswechsel vorzubeugen. Die B-Mitarbeiter gilt es ebenfalls zu entwickeln, um sie von Durchschnittsarbeit zu Höchstleistung zu motivieren.<sup>80</sup>

### **Wie erhöhe ich den Anteil der A-Mitarbeiter im Unternehmen?**

- Entwicklung der B-Mitarbeiter zu A-Mitarbeitern
- Anreize für A-Mitarbeiter anderer Unternehmen setzen
- A-Mitarbeiter andere A-Mitarbeiter werben lassen

Punkt 2.1 beschäftigt sich mit der Personalbeschaffung intensiver und verrät, wie gezielt geeignete Mitarbeiter auf das eigene Unternehmen aufmerksam gemacht werden.

Betriebe sollten sich aufgrund der Vielzahl von Bewerbungen das Personal aussuchen können. So werden Stellen ausschließlich mit den sogenannten A-Mitarbeiter besetzt. Die Besten gewinnen und halten ist hier die Devise. Mit einem ansprechenden Unternehmensimage und einer nachhaltigen Selbstvermarktung grenzt sich das Unternehmen von der Konkurrenz ab und wirkt wie ein Magnet auf Bewerber.

*"Die Bereitschaft, bei einer Firma zu kaufen, sie zu empfehlen, für sie zu arbeiten oder in sie zu investieren, wird zu 60 Prozent von der Wahrnehmung des Unternehmens gesteuert und nur zu 40 Prozent von der Wahrnehmung seiner Produkte"<sup>81</sup>*

---

<sup>80</sup> Vgl. ebenda 35.

<sup>81</sup> Nielsen, Kasper Ulf (07.06.2012): Spiegel Online Imagestudie. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/bmw-und-daimler-sind-weltweit-beliebter-als-apple-und-google-a-837542.html> [Stand 30.06.2012].

## 2.1 Personalbeschaffung

### 2.1.1 Beschaffungswege

Intern	Extern
Mehrarbeit	Personalberater
Versetzung	Personalleasing
Personalentwicklung	Stellenanzeige
Innerbetriebliche Ausschreibung	Private Arbeitsvermittler

*Tabelle 4 Überblick über die Möglichkeiten der Personalbeschaffung<sup>82</sup>*

Ein Artikel des Manager-Magazins beschreibt den Mangel an Fach- und Führungskräften sehr anschaulich. Neben der Besetzung von Lehrstellen, die die Basis des Unternehmensbestandes bilden, wird es immer schwieriger, junge Talente für das Fortbestehen des eigenen Betriebes zu finden.

Es heißt „kreativ sein“ um geeignete Bewerber zu finden. Einige versuchen ein Experiment, welches Kandidaten, die „in einem normalen Bewerbungsprozess aussortiert worden wären“<sup>83</sup> auf Probe im Unternehmen ausbildet. Die deutsche Telekom startete diesen Versuch und konnte demnach 50 von 61 Auszubildenden in ein festes Arbeitsverhältnis übernehmen.<sup>84</sup> Technische Berufe erscheinen am unattraktivsten für junge Bewerber und bleiben so unbesetzt. Im Juni 2010 fehlten ca. „65.000 Mathematiker, Informatiker, Naturwissenschaftler und Techniker (sogenannte MINT-Kräfte)“.<sup>85</sup>

Des Weiteren sinkt die Qualität der Auszubildenden. Einfache Grundfähigkeiten wie Rechtschreibung und Mathematik, fallen den jungen Menschen zunehmend schwerer. In Schulen und Kindergärten sollte Vorarbeit geleistet werden. Sinnvoll ist es das Interesse an bestimmten Berufsfeldern zu wecken, die deutlich weniger Bewerber verzeichnen als in der Vergangenheit.<sup>86</sup>

<sup>82</sup> Tabelle 3 in: *Inventool* (2012) URL: <http://www.inventool.de/Tools/144%20Personalbeschaffungswege%20T.pdf> [Stand 11.07.2012].

<sup>83</sup> Heintze, Alexander (03.08.2010): Wie die Topkonzerne um Nachwuchs werben URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,709142,00.html> [Stand 14.06.2012].

<sup>84</sup> Vgl. ebenda.

<sup>85</sup> ebenda.

<sup>86</sup> ebenda.



## 2.1.2 Personalwerbung

*„Aufgabe der Personalwerbung ist die Vermittlung der vom Unternehmen angebotenen Anreize an die Umwelt mit dem Ziel, geeignete Mitarbeiter für die Besetzung von freien Stellen zu finden“<sup>87</sup>*

Dieses Zitat bedeutet für potenzielle Bewerber einen Reiz zu setzen, sich in einem Unternehmen vorzustellen. Es hat einen Grund, weshalb „Daimler, Bosch, Siemens, Allianz und die Deutsche Bank“<sup>88</sup> jedem ein Begriff ist. Wichtig ist, sich bei seinen potenziellen Kunden und Bewerbern bekannt zu machen. Jährlich befragt das Trendence Institut in Berlin zahlreiche junge Menschen nach dem Attraktivitätsgrad deutscher Unternehmen. Jedes Jahr gibt es Ausreißer, die sich mit verschiedenen Strategien eine Spitzenposition erkämpft haben.

Betriebe nutzen unterschiedliche Medien und Formen der Personalwerbung. Sinn und Zweck besteht darin, sich von den Besten finden zu lassen. Bei der Vielzahl interessanter Betriebe stellt dies eine große Herausforderung dar.<sup>89</sup>

### **Bundeswehr-„Soldat sein, dazu gehört mehr als Grüßen und Marschieren.“**

Die Bundeswehr versucht mit visuellen und akustischen Medien potenzielle Bewerber auf sich aufmerksam zu machen. Sie sprechen in ihrem Unternehmensfilm über Werte wie: Herausforderungen meistern, Teamgeist entwickeln, Technik beherrschen und unterlegen diese Attribute mit Bildern aus dem Arbeitsalltag.<sup>90</sup> Die Arbeit ist anspruchsvoll und gefährlich, deswegen kämpft die Bundeswehr seit Jahren mit sinkenden Bewerberzahlen. Mit der Abschaffung des Grundwehrdienstes fehlen junge interessierte Menschen. 183.000 Berufs- und Zeitsoldaten gibt es mittlerweile noch.<sup>91</sup>

### **Die Deutsche Bahn nutzt soziale Netzwerke**

Das Unternehmen wirbt mit flexiblen Arbeitszeiten und krisensicheren Jobs. Vor diesem Hintergrund bindet es soziale Netzwerke geschickt für die Unternehmensvermarktung ein. Via Facebook oder Twitter können Interessierte, Einblicke in aktuelle

---

<sup>87</sup> Thommen; Achleitner, 2009: 741.

<sup>88</sup> Knoblauch; Kurz, 2009: 57.

<sup>89</sup> Vgl. Thommen; Achleitner, 2009: 769/770.

<sup>90</sup> Vgl. Bundeswehr (07.05.2012) URL: <http://www.bundeswehr.de/karriere> [Stand 30.05.2012].

<sup>91</sup> Vgl. Bundeswehr (03/2012): Personalbestand der Bundeswehr. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/38401/umfrage/personalbestand-der-bundeswehr-seit-2000> [Stand 06.07.2012].

Entwicklungen des Unternehmens erhalten. Mitarbeiter posten Aktuelles von Messen und Veranstaltungen und schaffen so eine Nähe zum potenziellen Mitarbeiter.<sup>92</sup>

### **Electronic Arts (EA) punktet mit flachen Hierarchien**

Der Computer- und Videospielentwickler stieg im Unternehmensranking der „Universum Student Survey“ von 2012 von 0 auf Platz 8 im Bereich Informatik. Jungakademiker und Studenten empfinden das Unternehmen als mitarbeiterfreundlich und innovativ. Götz Klingelhöfer ist Informatiker, arbeitet bei EA und lobt die „flache[n] Hierarchien auf Augenhöhe und Möglichkeiten eigene Wege zu gehen“<sup>93</sup> Die Internationalität der Mitarbeiter schafft eine hohe Vielfalt kreativer Ideen und Vorschläge. „Ungezwungener Umgang und ein lockeres Arbeitsklima“<sup>94</sup> zeichnet den deutschen Spielehersteller aus. Für Geschäftsführer Olaf Coenen gehört es zum Alltag, neben der Arbeit die selbst entwickelten Spiele mit den Mitarbeitern zu testen. Das Problem der Arbeitskräftegewinnung gibt es für den Geschäftsführer mittlerweile nicht mehr. Für eine ausgeschriebene Stelle gibt es durchschnittlich 100 Bewerber.<sup>95</sup>

### **Henkel punktet mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Der Konsumgüterhersteller von Wasch- und Reinigungsmitteln, Kosmetik und Körperpflege bzw. Klebstoffen bietet seinen Mitarbeitern eine Möglichkeit, die Familie und die Arbeit in Einklang zu bringen. „2013 wird die dritte hauseigene Kita fertiggestellt, dann können im Hauptsitz in Düsseldorf 240 Kinder betreut werden.“<sup>96</sup> Neben Auszeichnungen als familienfreundliches Unternehmen punktet das Unternehmen mit nachhaltigen Bindungskonzepten. Dem Einstieg als Praktikant und späterer Festanstellung steht bei Henkel nichts im Weg.

In Zeiten des demografischen Wandels hat Henkel reagiert und steht Bewerbern mit den verschiedensten Nationalitäten offen gegenüber. Am Firmensitz Düsseldorf „arbeiten mittlerweile 50 verschiedene Nationalitäten“<sup>97 98</sup>

---

<sup>92</sup> Schmidt, Kristin: WirtschaftsWoche 30.04.2012 Nr. 18 „Wünsch dir was. Arbeitgeberranking“ 112.

<sup>93</sup> ebenda 110.

<sup>94</sup> ebenda 111.

<sup>95</sup> Vgl. ebenda.

<sup>96</sup> ebenda 115.

<sup>97</sup> ebenda.

<sup>98</sup> Vgl. ebenda

### Mc Donald's will nichts schenken, aber Vieles ermöglichen

Mc Donald's nutzt das Medium Fernsehen und Radio als Marketinginstrument. Für die Personalwerbung existieren Filme auf der Unternehmenswebsite, die auch im Fernsehen ausgestrahlt wurden. Sie zeigen Mitarbeitergeschichten. Angefangen bei der Servicekraft, dem BA-Studenten bis hin zur Restaurantleiterin sprechen Mitarbeiter des Konzerns von Arbeitsbedingungen, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Berufsalltag. Sie rücken das Unternehmen und seine vielfältigen Karriereperspektiven in ein gutes Licht. Die Attraktivität des Unternehmens erhöht sich auf diese Weise, weil nicht mit Schauspielern gearbeitet wird und die Aussagen sehr ehrlich erscheinen.



Abbildung 13 Mitarbeitergeschichten<sup>99</sup>

### Stuttgart „Wir sind schon da. Wann kommen Sie?“

Die Stadt Stuttgart beispielsweise nutzte die Form einer Fotokampagne, um neue Mitarbeiter für die Arbeit in der Stadt auf sich aufmerksam zu machen. Die Idee ist einfach, aber genau deswegen sehr effektiv „Echte Mitarbeiter und keine Models sollen mit ihrem Gesicht für die Stadt als Arbeitgeber werben.“<sup>100</sup> Aus vielen verschiedenen Betrieben der Stadt meldeten sich 150 Interessierte und stellten ihr Gesicht für Bilder zur Verfügung. Die Ambition, bei solch einem Projekt mitzuwirken, liegt in der Zufriedenheit mit der derzeitigen Arbeitsstelle. So sagt eine Teilnehmerin, sie könne sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und habe so keine Bedenken. Die verschiedenen Gesichter auf Plakaten verbreiten die Botschaft: „Wir sind schon da. Wann kommen Sie?“

---

<sup>99</sup> Abbildung 12 *Mc Donald's* (2009): Mitarbeitergeschichten: URL: [http://www.mcdonalds.de/metanavigation/jobs\\_karriere/mitarbeiter\\_geschichten.html#/home](http://www.mcdonalds.de/metanavigation/jobs_karriere/mitarbeiter_geschichten.html#/home) [Stand 20.05.2012].

<sup>100</sup> *Landeshauptstadt Stuttgart* (27.03.2012): Personalwerbung URL: [http://www.youtube.com/watch?v=vJCe5TwsG\\_s](http://www.youtube.com/watch?v=vJCe5TwsG_s) [Stand 20.05.2012].

## **Wege der Personalbeschaffung nutzen**

Um eine hohe Wirkung der Personalwerbung zu erzielen, muss eindeutig sein, welche Zielgruppe angesprochen werden soll. Informationen, die die Zielgruppe erhält, sollten mit deren Wünschen und Vorstellungen übereinstimmen. Erfolgsgeschichten und Erfahrungen von „echten“ Mitarbeitern schaffen Vertrauen und Authentizität. Medien, die für Personalwerbung in Frage kommen, sind z.B.: Film und Fernsehen, Radio und Hörfunk, Printmedien. Auch mit Betriebsbesichtigungen werden potenzielle Bewerber erreicht. Solche Einblicke veranschaulichen den Arbeitsprozess, den Arbeitsalltag und lassen auch Gespräche mit Mitarbeitern des Unternehmens zu.

## **Sponsoring**

Sponsoring kann für Unternehmen eine gute Möglichkeit sein, etwas Positives für eine Organisation und sich selbst zu bewirken. Der stadteigene Fußballverein kann finanziell unterstützt werden. Im Gegenzug sichert sich das Unternehmen einen Platz auf dem Vereinstrikot oder darf seine Produkte anbieten. Das Logo, der Slogan oder die Schrift des Betriebs setzt einen Reiz beim Betrachter.<sup>101</sup>

## **Ausbildungsveranstaltungen und Hochschularbeit**

Um junge, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, sollte ein Auftritt an Ausbildungs- und Studienmessen nicht vernachlässigt werden. Junge Menschen sind sehr offen für neue Erfahrungen aber auch meist ein wenig orientierungslos. Oft kennen sie Unternehmen nur aus Film und Fernsehen. Der direkte Kontakt mit Ansprechpartnern bei solchen Veranstaltungen schafft Klarheit und eine erste Annäherung. Leider fehlt der Gesamteindruck durch das Fehlen der räumlichen Umgebung des Unternehmens.<sup>102</sup>

Auch ein „Tag der offenen Tür“ zeigt das Unternehmen in all seinen Facetten. Der Besucher erfährt berufsrelevante Einstellungskriterien, knüpft Kontakte und kann sich an seinem potenziellen Arbeitsplatz umschauen. Potenzielle Bewerber werden im Idealfall durch gezielte Gespräche animiert sich vorzustellen. Der gemeinsame Erfahrungsaustausch und das Fragen stellen und beantworten schafft eine vertraute Atmosphäre.<sup>103</sup>

Um junge Absolventen für sich zu gewinnen, sollte aktiv Hochschularbeit betrieben werden. Unternehmen können Stipendien anbieten. Praktikums- oder SHK-Stellen zu

---

<sup>101</sup> *Knoblauch; Kurz, 2009: 59.*

<sup>102</sup> *Vgl. Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 57.*

<sup>103</sup> *Vgl. ebenda.*

vergeben ist ebenfalls produktiv. Aus diesen kann sich später, bei entsprechender Eignung eine Festanstellung ergeben.

Ähnlich wie der Tag der offenen Tür funktionieren Recruiting Veranstaltungen. Das Unternehmen und sein Image weiterzuverbreiten ist das Ziel. Die Eigenschaft ein Event zu sein zieht potenzielle Bewerber an. Die Veranstaltung beinhaltet Themen, die für Absolventen besonders interessant sind, z.B. Übungen zu Assessment Centern, Einstellungsgesprächen oder Wissenstests. Hier kann das Unternehmen viel über die Absolventen erfahren, Kontakte knüpfen und ggf. konkrete Angebote unterbreitet werden. Der Erfahrungsstand und die Fähigkeiten werden hier ganz offen dargestellt.<sup>104</sup>

### **Internetauftritt**

Ein professioneller Internetauftritt ist die Voraussetzung für interessierte Bewerber. Einfachheit, ein nachvollziehbarer Seitenaufbau, ansprechende Farben und die Möglichkeit interaktiv zu agieren machen die Website des Unternehmens attraktiv. Gerade im Hinblick auf den Bewerbungsprozess sollten Karriereportale übersichtlich und leicht zu bedienen sein. Aus meiner eigenen Erfahrung reagiert man sehr passiv, wenn das angebotene Medium zu kompliziert oder umständlich aufgebaut ist.<sup>105</sup>

### **Mitarbeiter werben Mitarbeiter**

Neben einigen dieser Werbemittel steht die Personalwerbung aus den eigenen Reihen. Die Aussagen, die diese über ihr Unternehmen treffen beeinflussen Bewerber, Freunde und Bekannte. Sie können Aufstiegschancen und Förderprogramme besser beurteilen und darstellen, als es eine Führungskraft je könnte. Die persönliche Erfahrung wirkt glaubhaft und ehrlich und ist wirksamer als jeder Werbefilm. Ein solches „Werbegespräch“ wird durch die Weitergabe einer Imagebroschüre ergänzt und wird einen bleibenden Eindruck hinterlassen.

Der finanzielle Aufwand ist geringer als die Nutzung von Medien. Der Auftritt auf Ausbildungsmessen ist lediglich mit Kosten hinsichtlich Standgebühren, Ausstattung und Fahrtkosten verbunden. Stellt sich ein Unternehmen auf solch einer Veranstaltung vor, ist die Glaubwürdigkeit sehr hoch. Bewerber können mit „echten“ Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmensbereichen sprechen. Bewerber bleiben im Gedächtnis, werden ggf. sogar vor Ort zu einem weiteren Gespräch eingeladen.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 57/60.

<sup>105</sup> Vgl. Knoblauch; Kurz, 2009: 61.

<sup>106</sup> Vgl. Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 61.

### 2.1.3 Interne Stellenausschreibungen

Gemeint ist die Personalbeschaffung innerhalb des Unternehmens. Schon im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitern wird die Möglichkeit geboten, neue Stelle zu besetzen. Anreize werden gesetzt, da es sich oft um Positionen mit mehr Verantwortung, handelt. Bei internen Stellenausschreibungen handelt es sich um Bewerbungen mit sogenanntem „Heimvorteil“. <sup>107</sup> Mittels verschiedener Medien, wie z.B. dem „Schwarzen Brett“ kann man für die intern zu besetzende Position werben. Auch das firmeneigene Intranet schreibt aktuelle Stellen aus und ist nur für die Mitarbeiter einsehbar.

#### **Die Vorteile der internen Stellenausschreibung:** <sup>108 109</sup>

- Motivationssteigerung: Dem Mitarbeiter wird aufgezeigt, was im Unternehmen möglich ist. Seine berufliche Laufbahn lässt sich verändern
- Kostenfaktor: Eine interne Stellenausschreibung spart Geld für Reisekosten, Übernachtungskosten, Verpflegung, Schriftverkehr etc.
- Zeitfaktor: Die Stelle ist sehr schnell und unkompliziert besetzbar. Die Einarbeitungszeit ist sehr viel geringer, weil der Mitarbeiter das Unternehmen schon kennt.
- Durch die Bekanntheit des Mitarbeiters werden nur Geeignete in die engere Wahl gezogen. Stärken und Schwächen lassen sich schon im Vorfeld einschätzen.

#### **Nachteile:** <sup>110</sup>

- Es entsteht neuer Personalbedarf, der durch Rekrutierungsmaßnahmen ausgeglichen werden muss.
- Wiederholte Ablehnung verursacht Enttäuschung und mindert das Selbstbewusstsein, ggf. entsteht der Wunsch zum Unternehmenswechsel.
- Teilweise akzeptieren die ehemaligen Kollegen die neue „interne“ Führungskraft nicht. Es kommt zur Missgunst für den Aufstieg des früheren Kollegen.

---

<sup>107</sup> Vgl. *Nöhmaier*, Nadine(11.08.2009): Bewerbung mit Heimvorteil. URL: [http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/tid-14820/interne-stellenausschreibung-bewerbung-mit-heimvorteil\\_aid\\_415672.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/tid-14820/interne-stellenausschreibung-bewerbung-mit-heimvorteil_aid_415672.html) [Stand 11.06.2012].

<sup>108</sup> Mentzel, 2001: 33.

<sup>109</sup> Vgl. *Thommen; Achleitner*, 2009: 767/768.

<sup>110</sup> *Mentzel*, (2001) S. 33.

## 2.2 Personalbindung

*„Wer zufrieden ist bleibt, wer unzufrieden ist, geht früher oder später.“ ... „Unter Personalbindung verstehen wir alle Maßnahmen und Aktivitäten eines Unternehmens, einer Organisation oder Behörde, die darauf abzielen, eine langfristige Beschäftigungsdauer zu erreichen.“<sup>111</sup>*

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hat die Bindung der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter höchste Priorität. Es gibt unterschiedliche Beweggründe, wieso Mitarbeiter Unternehmen verlassen. Oft werden Leistungen nicht angemessen geschätzt bzw. anerkannt. Mangelnde Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung begünstigen Unternehmenswechsel zusätzlich. Ebenfalls problematisch ist die fehlende Identifikation des Mitarbeiters mit der Unternehmensphilosophie oder Strategie.<sup>112</sup>

Bemüht sich das Unternehmen nicht, den Mitarbeiter mit ansprechenden Weiterentwicklungsangeboten zu motivieren, besteht höchste Fluktuationsgefahr.<sup>113</sup> Neben den Interessen des Mitarbeiters funktioniert Mitarbeiterbindung auch mit der Integration der Älteren, ansprechenden Gesundheitsförderungsmaßnahmen und der Befriedigung von Bedürfnissen wie Familie und Freizeit. Entsprechend ihrer Tätigkeit und Qualifikation können eine Vielzahl von Bindungsmöglichkeiten durchgeführt werden. Diese Instrumente werden im Folgenden vorgestellt.

---

<sup>111</sup> Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 73.

<sup>112</sup> Vgl. ebenda 77.

<sup>113</sup> ebenda.

## 2.2.1 Berufliche Fort-und Weiterbildung

Das Interesse an beruflicher Fort-und Weiterbildung ist unterschiedlich ausgeprägt. Abhängig ist es von Alter, Geschlecht, Unternehmen und von der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Individuelle Karrierewünsche beeinflussen das Interesse zusätzlich.

	<b>Anteil der Teilnehmer/-innen an Lehrveranstaltungen an den Beschäftigten in Unternehmen mit Lehrveranstaltungen (in %)</b>					
	Insgesamt	Männer	Frauen	U 25	25-54	55 +
Energie- & Wasser	58,4	61,9	48,9	45,8	62,7	30,7
Handel	29,8	37,8	24,0	21,6	32,8	19,4
Gastgewerbe	29,7	32,0	28,3	30,0	32,1	16,6
Kredit- & Versicherungen	55,3	58,9	52,7	68,4	56,6	35,9
Dienstleistungen	38,9	37,3	41,3	32,4	41,4	26,1
<b>Nach Beschäftigungsgrößenklassen</b>						
10 bis 49 Beschäftigte	53,5	54,5	52,1	40,8	50,2	26,3
50 bis 249 Beschäftigte	43,6	43,2	44,4	40,2	42,3	24,2
250 und mehr Beschäftigte	40,0	40,6	39,0	30,1	39,2	28,3
<b>Insgesamt</b>	<b>38,8</b>	<b>41,0</b>	<b>35,3</b>	<b>33,5</b>	<b>41,0</b>	<b>27,3</b>

Tabelle 5 Anteil der Teilnehmer(innen) an Weiterbildungsveranstaltungen<sup>114</sup>

Deutlich wird, dass Männer und Frauen unter 25 eine deutlich höhere Ambition für Weiterbildung haben als Personen über 55. Männer nehmen häufiger an Lehrveranstaltungen teil als Frauen. Deutlich zu sehen ist, dass in kleineren Unternehmen höhere Begeisterung für Weiterbildungsmaßnahmen herrscht. Sowohl Energie- und Wasserversorgungsgewerbe, als auch Kredit- und Versicherungsgewerbe sind mit ca. 50% der Mitarbeiter nachgefragte Weiterbildungsunternehmen. Erstaunlich ist das geringe Interesse für Weiterbildung im Gastgewerbe und Handel. Hier ändern sich beinahe täglich Produkte und deren Zielgruppen.

<sup>114</sup> Tabelle 5 Auszüge modifiziert nach: *Statistisches Bundesamt*(2005): Berufliche Weiterbildung. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Weiterbildung/Tabellen/CVTSTeilnahme.html> [Stand 16.07.2012].



### Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden und die Carus Akademie

Hier gilt der Mitarbeiterentwicklung und-förderung ein hoher Anspruch. Die Carus Akademie ist für die Fort-und Weiterbildung der Mitarbeiter im Universitätsklinikum Dresden zuständig. Mit einem ganzen Katalog an Seminar-und Schulungsangeboten erhalten die Mitarbeiter einen umfassenden Fort-und Weiterbildungsplan für die individuelle Förderung. Vom EDV-Kurs über das richtige Reagieren in Konfliktsituationen ist sowohl für die fachlichen Kompetenzen, als auch für die sozialen Kompetenzen etwas dabei. Viele der Angebote werden komplett vom Unternehmen finanziert.<sup>115</sup>

In Mitarbeitergesprächen wird der Fort-und Weiterbildungsbedarf analysiert. Gemeinsam mit der Führungskraft werden Entscheidungen hinsichtlich der Seminarangebote getroffen. Der gewünschte Entwicklungsfortschritt wird schriftlich fixiert und im nächsten Gespräch überprüft.

Besonders interessant ist die Zusammenarbeit mit der Dresden International University in Dresden. Talentierte Mitarbeiter wird ermöglicht, einen Hochschulabschluss zu erreichen und so ihre individuelle Qualifikation zu erweitern.

*„2010 haben 83,2 Prozent der Firmen ihren Mitarbeitern die Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen angeboten, stellt eine repräsentative Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) fest.“<sup>116</sup>*

Die Weiterbildung wird als ein Instrument zur Bekämpfung des Fachkräftemangels erkannt. Entwicklung fördert die Bindung an das Unternehmen, die Mitarbeiterzufriedenheit und die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit. Gerade bei älteren Mitarbeitern ist die Weiterbildung die Basis für ein dauerhaftes Arbeitspensum. Viele Prozesse und Abläufe ändern sich während der Unternehmenszugehörigkeit. Diese gilt es zu erkennen und damit umzugehen.

*„Durchschnittlich haben die Arbeitnehmer im Jahr 2010 29 Stunden in einer Fortbildung verbracht, knapp zehn Stunden davon außerhalb der regulären Arbeitszeit.“<sup>117</sup>*

---

<sup>115</sup> Universitätsklinikum Dresden (2012): Angebote der Carus Akademie. URL: <http://www.uniklinikum-dresden.de/bildung-und-karriere/carusakademie> [Stand 09.07.2012]

<sup>116</sup> Groll, Tina (26.03.2012): Unternehmen bilden verstärkt Ältere und Ungelernte fort. URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/weiterbildung-unternehmen-arbeitnehmer> [Stand 10.06.2012]

<sup>117</sup> ebenda

## 2.2.2 Integration älterer Mitarbeiter

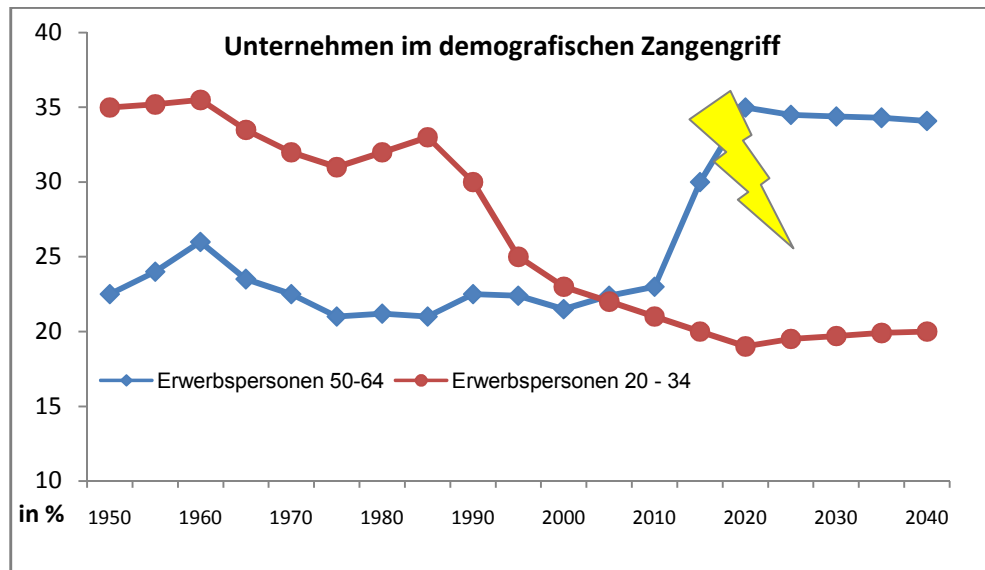


Abbildung 14 Unternehmen im demografischen Zangengriff<sup>118</sup>

Das Renteneintrittsalter wird ab dem Jahr 2012 auf 67 Jahre steigen. Diejenigen, die sich für einen früheren Renteneintritt entscheiden, müssen mit einem Abschlag von 3,6 Prozent rechnen. Einen Ausgleich dieser Abschläge wird es seitens der Arbeitgeber nicht mehr geben können.<sup>119</sup>

Wegen der Verknappung des verfügbaren Personals, müssen ältere Mitarbeiter länger im Betrieb gehalten werden. Zwischen 1989 und 1996 sank der Anteil der unter 20-Jährigen von 32 auf 25 %. Zwischen 2005 und 2010 nahm der Anteil der Erwerbspersonen im Alter von 50 bis 64 Jahren weiter zu. Bis spätestens 2020 wird sich diese Gruppe ins Rentenalter verabschieden und dem Unternehmen nicht mehr länger zur Verfügung stehen. Bis zum Jahr 2020 können personalpolitische Maßnahmen seitens der alternden Belegschaft umgesetzt werden.<sup>120</sup>

Vor allem Gesundheitsförderung nimmt an Bedeutung zu. Wie erhalte ich den leistungsfähigen Zustand meines Mitarbeiters möglichst lange? Welche gesundheitsfördernden Maßnahmen gibt es? (vgl. 2.2.3 Betriebliche Gesundheitsförderung)<sup>121</sup>

<sup>118</sup> Abbildung 14 modifiziert nach: Flato; Reinbold-Scheible, 2008:134.

<sup>119</sup> Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 133.

<sup>120</sup> ebenda 134.

<sup>121</sup> ebenda 135/136.

### **Von Älteren lernen**

In Unternehmen, in denen körperlich sehr schwer gearbeitet wird ist es für ältere Mitarbeiter schwieriger, den hohen Anforderungen gerecht zu werden. Vor allem im Hinblick auf die körperliche Leistungsfähigkeit, die Produktionsschnelligkeit und die Ausdauer ist mit zunehmendem Alter ein Rückstand vorprogrammiert. In manchen Betrieben ist es aufgrund der Arbeitsbedingungen (z.B. extreme Hitze, Chemikalien, schlechte Lichtverhältnisse) nicht möglich bis zum Rentenalter zu arbeiten. Sowohl der Geist als auch der Körper nutzen sich durch die jahrelange Tätigkeit ab. Ein Wechsel in einen anderen Unternehmensbereich ist eine Option.

Sinnvoll ist es, den Älteren die Chance zu geben, ihr Wissen und ihren Erfahrungsstand an junge Auszubildende und Absolventen weiterzugeben. Die körperliche Arbeit bzw. die Produktion wird so reduziert und im Gegensatz dazu steigt der Anteil der theoretischen, lehrenden Funktion.

Spezielle Trainingsprogramme können den erfahrenen Mitarbeiter auf die zukünftige Tätigkeit vorbereiten und ihm im Falle der Eignung auf den Lehrbetrieb einrichten. So wird das Fortbestehen der Arbeitskraft gesichert und arbeitsbedingte Erkrankungen vorgebeugt. Der Mitarbeiter steht dem Unternehmen weiterhin als vollwertige Arbeitskraft zur Verfügung und wird durch die neue Tätigkeit motiviert und zur persönlichen Weiterentwicklung angehalten. Desweiteren spart das Unternehmen die Ausbildertätigkeit jüngerer Mitarbeiter. Der Umgang zwischen den jüngeren und älteren Arbeitskräften wird sich verändern. Durch die Lehrtätigkeit des Älteren steigen Respekt und die Anerkennung seitens der Jüngeren Mitarbeiter. Die Auszubildenden und Absolventen erhalten eine Lehre, die wesentlich mehr Lebens-und Arbeitserfahrung enthält.

### Eine Frage der Glaubwürdigkeit

Das Klischee wird in vielen Fällen bestätigt. Ältere Mitarbeiter sind gleichzeitig klüger, erfahrener, sicherer und demnach geeigneter. Geht es um die Frage der Neueinstellung wird vielen jungen Absolventen in Führungspositionen nachgesagt, sie seien risikofreudig, handel unüberlegt und zu spontan und sind weniger belastbar. Auch im Umgang mit Kunden haben es junge Fachkräfte schwer sich zu behaupten und das Wissen auszustrahlen, was der Endverbraucher sehen möchte.<sup>122</sup>

*"Ein Über-50-Jähriger wirkt aus Sicht unseres Kunden vor Ort in den Projekten glaubwürdiger als ein junger Ingenieur." <sup>123</sup>*

Vermehrt wird deswegen auf die Einstellung älterer Bewerber gesetzt. Diese sind häufig motivierter, weil ihnen bewusst ist, wie stark die Konkurrenz ist. Werden sie trotz ihres Alters eingestellt, leisten sie das, was ihnen möglich ist.<sup>124</sup>

### Betriebliche Gesundheitsförderung

Mit einer ausgewogenen Arbeitsplatzgestaltung kann den typischen Abnutzungerscheinungen im Alter vorgebeugt werden. Ergonomische Sitzbereiche, Bewegungspausen und ein ausgewogenes Ernährungsangebot kann zur dauerhaften Gesundheitsverbesserung beitragen. (vgl. 2.2.3)

Eine hohe physische und psychische Belastung stellt Schichtarbeit für ältere Arbeitnehmer dar. Bei genauerer Betrachtung der Tätigkeiten während der verschiedenen Schichten kann der Arbeitsplan optimiert werden und bestimmte Tätigkeiten verschiedener Schichten vereint werden. Schichtarbeit ist zwar für den Betrieb nützlich, verursacht beim Mitarbeiter jedoch Unregelmäßigkeit hinsichtlich seines Tag und Nacht Rhythmus, seines Ernährungs- und Freizeitverhaltens und seines allgemeinen Wohlbefindens.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Irmeler, Gunter (16.04.2012): Karrieredurchbruch kurz vor der Rente. URL: <http://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2012-03/integration-arbeitsmarkt-aeltere-bewerbung> [Stand 25.06.2012] 1.

<sup>123</sup> Vgl. ebenda.

<sup>124</sup> Vgl. ebenda.

<sup>125</sup> Vgl. ebenda 2.

### 2.2.3 Betriebliche Gesundheitsförderung

*„Der Mensch, der zu beschäftigt ist, sich um seine Gesundheit zu kümmern, ist wie ein Handwerker, der keine Zeit hat, seine Werkzeuge zu pflegen.“<sup>126</sup>*

„Gesundheitsförderung bezeichnet in erster Linie Maßnahmen, die nicht auf die Verhinderung einer bestimmten Erkrankung zielen, sondern alle Strategien zur Verbesserung des Gesundheitszustandes umfassen.“<sup>127</sup> Hier hinein zählen alle Maßnahmen eines Betriebes, die verpflichtend sind und die auf freiwilliger Basis angeboten werden.

Positive Einflussfaktoren	Negative Einflussfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönlichkeit und positive Einstellung zum Leben</li> <li>▪ Art der Ernährung</li> <li>▪ Bewegung</li> <li>▪ familiäre Situation</li> <li>▪ sozialer Status</li> <li>▪ Art der Tätigkeit</li> <li>▪ Erfolg, Anerkennung und persönliche Wertschätzung</li> <li>▪ persönliche und berufliche Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rauchen</li> <li>▪ zu hoher und regelmäßiger Alkoholkonsum</li> <li>▪ falsche, einseitige Ernährung</li> <li>▪ monotone Tätigkeiten</li> <li>▪ negativer Stress</li> <li>▪ berufliche Über- oder Unterforderung</li> <li>▪ persönliche, familiäre Probleme</li> <li>▪ Einsamkeit</li> <li>▪ Fehlen beruflicher Entwicklungsperspektiven</li> </ul>

Tabelle 6 Einflussfaktoren auf die Gesundheit<sup>128</sup>

#### Äußere Rahmenbedingungen gestalten

Um die äußeren Umstände in denen gearbeitet wird möglichst angenehm für das Personal zu gestalten, bedarf es regelmäßiger Arbeitsplatzinspektionen. In Fertigungsbetrieben wird beispielsweise die Lärm- und Chemikalienbelastung überprüft. Die Lichtverhältnisse und das Raumklima werden auf entsprechende Mängel eingeschätzt.

Bewegungsabläufe der Arbeit werden dokumentiert. Die Sitz- oder Stehposition wird hinsichtlich ihres Gesundheitsrisikos eingeschätzt. Auch die immer wiederkehrenden Bewegungsabläufe können ein Risiko darstellen. Bei falschen Halte- oder Tragetechniken hat dies enorme Auswirkungen für die Rückenmuskulatur, die Gelenkfunktion und die Beweglichkeit. Sinnvoll ist daher immer das sogenannte Rotationsprinzip im Be-

<sup>126</sup> o.A. (2012). URL: <http://www.zitate.de/kategorie/Gesundheit/> [Stand 09.07.2012].

<sup>127</sup> Nagel, 2007: 195.

<sup>128</sup> Tabelle 5 Auszug modifiziert nach: Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 155.

trieb. Ähnlich wie beim sogenannten Tennisarm (Epicondylitis), entsteht durch andauernd wiederkehrende Bewegungen eine Überbeanspruchung des entsprechenden Muskels oder Gelenks. Gründe sind eine einseitige Belastung (z.B.: Mouse-Benutzung des Computers mit der rechten Hand) oder eine falschen Haltung während des Arbeitsablaufs (z.B.: krummer Rücken beim Heben, ohne in die Knie zu gehen).

Es ist wichtig, die mit der Arbeit verbundenen Risiken zu kennen und zu verhüten. Schulungen über den richtigen Umgang mit Gefahrenstoffen, Werkzeugen oder anderen Arbeitsgeräten erhöht die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter und kann im Zweifelsfall auch Andere schützen. Herumliegende Teile oder Werkzeuge können zu Stürzen und schweren Verletzungen führen. Ein falscher Umgang mit Gefahrenstoffen verursacht Vergiftungen, Verbrennungen oder Schlimmeres. Solche Unfälle können schnell zur dauerhaften Berufsunfähigkeit führen.<sup>129</sup>

### **Burn-Out am Arbeitsplatz**

*„Ausgebrannt, krank und antriebslos: Immer mehr Menschen in Deutschland fehlen wegen psychischer Leiden am Arbeitsplatz.“<sup>130</sup>*

Laut einer Berliner Studie der Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) hat sich die Zahl der Erkrankungen wie Burn Out oder Depression seit 2000 verdoppelt. 12,3 Prozent aller betrieblichen Fehltag entstehen durch psychische Leiden.<sup>131</sup>

Horst Neumann (Personalvorstand Volkswagen) ist der Ansicht, dass die Erschöpfung grundsätzlich jeden Mitarbeiter einnehmen kann. Die Einflussfaktoren Wettbewerbsdruck und hohes Arbeitspensum beeinflussen jeden mehr oder weniger. Auch die persönlichen Faktoren zählen hier mit hinein. Ein erfülltes Familienleben oder ein Freizeitausgleich können die Auswirkungen des Erschöpfungszustandes mildern. Volkswagen geht mit psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz sehr offen um und offeriert den Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend ihrer Kompetenzen. Ein freiwilliger Gesundheits-Check-up ist Bestandteil des präventiven Maßnahmenpools.<sup>132</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 155.

<sup>130</sup> Stern.de (6.6.2012): Job Fehltag wegen psychischer Leiden.URL: <http://www.stern.de/news2/aktuell/immer-mehr-job-fehltage-wegen-psychischer-leiden-1837482.html> [Stand 09.07.2012].

<sup>131</sup> Vgl. ebenda

<sup>132</sup> Vgl. Buchhorn; Kröher; Werle: Stilles Drama, Manager Magazin (06/2012) 112.

Die Deutsche Bank hat in einer Mitarbeiterbefragung festgestellt, dass „zahlreiche Beschäftigte“ ... „am Rande ihrer psychischen Belastungsgrenze“<sup>133</sup> angekommen seien. Das Thema wurde bis jetzt nicht mit konkreten Lösungsvorschlägen behandelt. Noch immer gilt es als „Modekrankheit“ oder „Einzelfall“. <sup>134</sup>

Eine Recherche der Asklepios Klinkengruppe untersuchte die Anzahl der stationären Patienten, die aufgrund psychischer Erkrankungen behandelt werden mussten. Beschäftigt waren diese in DAX-Konzernen. Die unten dargestellte Tabelle zeigt die schockierenden Ergebnisse.

<b>Unternehmen</b>	<b>Mitarbeiter in Deutschland, 2011</b>	<b>Burn-out-Fälle* pro Jahr Untergrenze-Obergrenze (geschätzt)</b>
Adidas	4500	200 – 300
Allianz	40 837	2400 – 3400
Bayer	52 049	1300 – 2000
BMW	73 324	2200 – 5200
Daimler	167 684	4900 – 11400
Deutsche Bank	24 801	1400 – 1900
Deutsche Post	168 108	4500 – 11600
Deutsche Telekom	121 564	3800 – 8900
Henkel	8322	300 – 700
Lufthansa	67 259	2100 - 4500
MAN	30 187	900 – 2100
Metro	91 189	2800 – 6600
Siemens	116 000	3800 – 9000
Volkswagen	224 851	3400 – 6300

*Tabelle 7 Auszug Dax-Konzerne im Vergleich: Wo Burn-out am häufigsten auftritt*<sup>135</sup>

<sup>133</sup> Buchhorn; Kröher; Werle: Stilles Drama, Manager Magazin (06/2012) 105.

<sup>134</sup> Vgl. ebenda.

<sup>135</sup> Tabelle 6 modifiziert in: ebenda 106.

### Mentale Einstellung zur eigenen Gesundheit fördern

Schwieriger als veränderte äußere Rahmenbedingungen ist es, die mentale Einstellung zur eigenen Gesundheit beim Mitarbeiter zu ändern. Jeder hat eine andere Auffassung seiner persönlichen Gesundheit. Jeder Ansatz zur betrieblichen Gesundheitsförderung funktioniert also nur mit der aktiven Zusammenarbeit der Belegschaft. Anregungen aus Vorträgen und Seminaren sollen auch privat umgesetzt werden. Gesundheitsförderung soll im Kopf beginnen und nicht als Verpflichtung gesehen werden. Diejenigen, die den Sinn von Aktivität und Veränderung erkennen, verzeichnen Resultate und setzen Tipps und Ratschläge auch außerhalb der Arbeitszeit um. <sup>136 137</sup>

<b>Bildung</b>	Seminare und Schulungsangebote für gesundheitsbezogene Themen im Alltag und Beruf wird an das Thema herangeführt. Die Mitarbeiter spüren die Veränderung, erleben sie jedoch noch nicht. Die Teilnahme an einem Vortrag kann sinnvoll sein, Umstellung und Veränderung im Unternehmen einzuleiten. Wichtig ist es mit Experten zu arbeiten, um alle offenen Fragen zu klären. In Kooperation mit Krankenkassen ist es möglich, die Teilnahme an einer solchen Veranstaltung im Falle einer Beitragsrückerstattung mit einzubeziehen. Wichtig ist es, für beide Lebenssituationen des Mitarbeiters konkrete Verhaltensvorschläge zu bieten. Ideen, die nur in der Freizeit funktionieren sind zu wenig, um den Zweck der Bewusstseinsveränderung zu erlangen.
<b>Ernährung</b>	Eine simple Veränderung hinsichtlich der Ernährung der Mitarbeiter ist die Optimierung des Kantinenangebotes. Eine umfassende Analyse der angebotenen Lebensmittel ist der erste Schritt. Mit den Ergebnissen der Seminare oder einer Umfrage kann festgestellt werden, was die Mitarbeiter gern auf dem Speiseplan hätten und was überhaupt nicht. Es ist nicht sinnvoll herzhafte, kalorienreiche Gerichte grundsätzlich zu streichen. Sie mit Alternativen zu ersetzen und ihren Nährwert zu erhalten ist die Lösung. Für Frauen ist eine Salatbar immer eine gesunde Alternative. <sup>138</sup>

<sup>136</sup> Vgl. Nagel, 2007: 199.

<sup>137</sup> Flato; Reinbold-Scheible, 2008:157.

<sup>138</sup> ebenda.



**Sportliche Betätigung**

Während der Schul- und Ausbildungszeit gehört Sport zur wöchentlichen Ausarbeitung der Schüler. In der Arbeitswelt kann er eine ähnlich positive Wirkung auf die Mitarbeiter haben. Ein bis zwei Mal wöchentlich sollte es Angebote für verschiedene Zielgruppen im Betrieb geben. Hat das Unternehmen mögliche Kapazitäten sollte es über ein internes Fitnessstudio nachdenken. (vgl. 3.1.5 Carus Vital)

In Unternehmen, in denen das Angebot „Betriebssport“ nicht umsetzbar ist, stellt sich die Frage nach der Kooperation mit Fitnessstudios. Meist bieten Sporteinrichtungen bei vielen Verträgen günstige Konditionen an. Das Unternehmen sollte einen Teil der Kosten übernehmen und den Mitarbeiter dazu anhalten, diese Gefälligkeit zu nutzen. Sport kann auch als Event funktionieren. Gerade Familien fühlen sich von sportlichen Veranstaltungen, an denen sowohl der Partner als auch die Kinder gefordert werden, angesprochen. Solche Events verbinden viele gern ausgeübte Freizeitaktivitäten. Meist werden in Gruppen Spiele gespielt oder Rätsel gelöst. Dies fördert, neben der Teamfähigkeit, auch die Kommunikationsfähigkeit und das Ideenmanagement. Anreize für eine sportliche Ausarbeitung können Bonusprogramme der Krankenkassen sein bzw. der Aussicht auf eine Prämie oder einen Preis.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 158/159.

## 2.2.4 Monetäre Anreize schaffen

### Prämiensysteme

Schon Kinder reagieren auf Belohnung. Diese erfolgt meist in Form von Geschenken in materieller Form. Der erwachsene Mensch reagiert ähnlich. Auch er möchte für individuelle Leistungen, belohnt werden. Diese Belohnung sollte greifbar sein. Formen könnten sein: Geld (Sonderzahlungen, Gehaltserhöhung), Vergünstigungen (Job-Ticket, Essensgutschein), größerer Verantwortungsbereich (Beförderung), materielle Güter (Firmenwagen, Firmenlaptop, Firmenhandy).<sup>140 141</sup>

Durch das in Aussicht stellen solcher Prämien steigt die Leistungsbereitschaft und der Ehrgeiz jedes Einzelnen. Das Individuum und die Leistung zählt und so auch die individuelle Belohnung.

Es gilt auf die Bedürfnisse des Einzelnen zu achten und das Prämiensystem möglichst transparent zu gestalten. Klare Unternehmensziele zu definieren ist wichtig, um dem Einzelnen seine Aufgabe für die Belohnung deutlich zu machen.

Wichtig ist es, dass ein Prämiensystem im Unternehmen nicht in einen Konkurrenzkampf innerhalb der Belegschaft führt. Naheliegend wären hier sogenannte Teamprämien. Einer Gruppe Mitarbeiter wird eine Aufgabe gestellt und alle erhalten bei einem Erfolg eine ähnliche Prämie.<sup>142</sup>

*„Mitarbeiter können alles: wenn man sie weiterbildet, wenn man ihnen Werkzeuge gibt, vor allem aber, wenn man es ihnen zutraut.“<sup>143</sup>*

### Finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg

Hier handelt es sich um eine extrinsische Motivationsform, d.h. die Motivation erfolgt von außen. Der Mitarbeiter wird auf indirekte Weise für den Erfolg des Unternehmens belohnt. Es spielt keine Rolle, ob sie selbst gut gearbeitet haben oder es andere getan haben. Formen können ein 13. Monatsgehalt oder eine Jahressonderzahlung sein.<sup>144</sup>

<sup>145</sup>

<sup>140</sup> Thommen; Achleitner, 2009: 801.

<sup>141</sup> Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 98/99.

<sup>142</sup> ebenda.

<sup>143</sup> Henkel (2012). URL: <http://www.zitate.de/kategorie/Mitarbeiter/> [Stand 03.05.2012].

<sup>144</sup> Sobottka, Dietmar (09.2009): Human Resource Management 1.Semester.

<sup>145</sup> Flato; Reinbold-Scheible, 2008: 97.

## 2.2.5 Nicht monetäre Anreize schaffen

Nicht mit Geld verbundene Anreize motivieren intrinsisch, von innen heraus. Sie beziehen den Mitarbeiter aktiv in das Unternehmensgeschehen ein. Der Mitarbeiter wird denken:

„Meine Stimme hat hier Gewicht“ I „Mein Chef möchte, dass ich mich einbringe.“ I „Es besteht Interesse an meiner Meinung.“ I „Meine Ideen können etwas bewirken.“ I „Ich werde für mein Engagement belohnt.“ <sup>146</sup>

### Partizipation-Einbeziehung des Mitarbeiters in Entscheidungsprozesse

Die Führungskraft trifft Entscheidungen im „Top-down“ Prinzip, also allein. Dieser Stil betont deren Autorität. Problemstellungen können aber auch im sogenannten „Bottom-up“ Verfahren gelöst werden, indem die Mitarbeiter konkrete Vorschläge einbringen.

Die Partizipation vereint positive Eigenschaften des „Top-down“ und des „Bottom-up“:

- Durch Diskussion/Auseinandersetzung/Erfassung zusätzlicher Ideen entstehen mehrere Problemlösungen für den Entscheidungsprozess. Die Wahrscheinlichkeit die effektivste zu finden steigt.
- Die Arbeit im Team wird angeregt.
- Die Selbst- und Mitverantwortung des Einzelnen steigt.
- Die Koordinationstätigkeit der Führungskräfte wird entlastet.
- Die Bindung und Loyalität an das Unternehmen steigt.

Letztendlich obliegt es der Führungskraft, ob und welche Vorschläge sie in den Entscheidungsprozess einbezieht. Es sollte nicht der Eindruck von Inkompetenz und Hilflosigkeit beim Mitarbeiter erweckt werden. Manchmal hilft es, notwendige und anstehende Entscheidungen durch „Partizipation“ zu verzögern. <sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> Sobottka, Dietmar (09.2009): Human Resource Management 1.Semester.

<sup>147</sup> ebenda.

### **Betriebliches Vorschlagswesen - Einbeziehung des Gedankenguts des Mitarbeiters für Prozessoptimierung und betriebliche Abläufe**

Zur Optimierung von Prozessen oder betrieblichen Abläufe existiert das betriebliche Vorschlagswesen. Viele Arbeitsabläufe oder Algorithmen sind eingefahren und wenig flexibel. Durch die innovativen Gedanken der Mitarbeiter kann mit veralteten Strukturen gebrochen werden. Es gilt, die Gedanken, Meinungen und Vorschläge der Mitarbeiter genauestens zu dokumentieren und diese auszuwerten. Nach erfolgter Auswertung erhalten die Mitarbeiter einen Teil der dadurch erzielten Einsparung in Form einer Prämie erstattet.

1872 wurden betriebliche Vorschläge erstmals in einem „Generalregulativ“ von Alfred Krupp festgehalten. Er schreibt Folgendes:

*„Anregungen und Vorschläge zu Verbesserungen, auf solche abzielende Neuerungen  
Erweiterungen, Vorstellungen über und Bedenken gegen die Zweckmäßigkeit  
getroffener Anordnungen sind aus allen Kreisen der Mitarbeiter dankbar entgegen zu  
nehmen und durch Vermittelung des nächsten Vorgesetzten an die Prokura befördern,  
damit diese ihre Prüfung veranlasse.“<sup>148</sup>*

Neben ökonomischen Zielen, wie: Kosteneinsparung, Qualitätsverbesserung und Prozessoptimierung existieren personalpolitische Ziele, wie: die Motivationssteigerung, die Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen und die Entlohnung für gute Vorschläge.<sup>149</sup>

Bei einer Werksbesichtigung des Fahrradwerks „Diamant“ in Hartmannsdorf wurde klar, wie betriebliches Vorschlagswesen funktionieren kann. Jeden Monat wurde den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben ihre Ideen abzugeben. Diese wurden ausgewertet, hinsichtlich ihres Nutzens geprüft und schließlich prämiert. Die Prämierung wurde an einer Art schwarzem Brett ausgehängt und war für jeden Mitarbeiter öffentlich einsehbar. Der Mitarbeiter mit der effizientesten Idee bekam zusätzlich den Titel „Mitarbeiter des Monats“.

---

<sup>148</sup> Vom Hofe Drahtwerke (26.06.2008): Branchentag Draht URL: <http://www.branchentag-draht.de/vortraege/Ideenmanagement.pdf> [Stand 21.06.2012].

<sup>149</sup> Sobottka, Dietmar (09.2009): Human Resource Management 1.Semester.

## 2.2.6 Work-Life-Balance (Vereinbarkeit Leben und Beruf)

### Mit dem Handy ins Bett – Wann der Job die Freizeit frisst

Hart aber fair Beitrag vom 02.07.2012

*„Wer immer erreichbar ist gehört zum Personal.“<sup>150</sup>*

Die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben wird kritisch, wenn eine Entgrenzung zwischen Arbeiten und Freizeit erfolgt. Berufliches wird auch in Ruhezeiten erledigt. Privates wird schnell während der Arbeitszeit geklärt. Selbst im Urlaub, der der körperlichen und geistigen Erholung dienen soll, sind viele Arbeitnehmer ständig erreichbar. Sie reagieren auf alle für sie bestimmte Nachrichten, um zu vermeiden, dass nach ihrer Rückkehr hunderte von E-Mails und Nachrichten beantwortet werden müssen.

Im Zeitalter von Briefen und Telegrammen lag die Reaktionszeit des Empfängers bei durchschnittlich einer Woche. In Zeiten von Tablet PCs, Smartphones und mobilem Internet liegt sie bei wenigen Stunden. Ist es die Schuld der Führungskräfte, dass sie Aufgaben so verteilen, dass sie während der Arbeitszeit auf keinen Fall erledigt werden können? Ist es die Schuld der Arbeitnehmer, dass diese sich nicht erlauben, das Telefon oder den Laptop auszuschalten oder zu ignorieren? Ganz gleich wessen Fehler es ist, fest steht die ständige Verfügbarkeit macht krank und verursacht Stress in Zeiten der Ruhe und Entspannung.

*„Was ist der Unterschied zwischen einer elektronischen Fußfessel und einem Mobiltelefon? An das Mobiltelefon ketten wir uns freiwillig.“<sup>151</sup>*

Einige Unternehmen arbeiten mit einem sogenannten Abrufsystem. Im Gastronomie- gewerbe, Reinigungsgewerbe oder am Flughafen werden Arbeitskräfte gezielt für Schichten eingeteilt. Gefordert wird Abrufbereitschaft und Flexibilität.

Es ist nicht mehr möglich über mehrere Monate zu planen, da Dienstpläne häufig nur noch über wenige Wochen aushängen oder ausgehängt werden. Auch in meiner derzeitigen Nebentätigkeit bin ich telefonisch immer erreichbar. Schichten werden teilweise ungenügend besetzt, somit passiert es, dass spontan für die Besetzung einer Schicht angefragt wird.

---

<sup>150</sup> Plasberg, Frank: Sendung: Hart aber fair, Mit dem Handy ins Bett – Wann der Job die Freizeit frisst. (02.07.2012).

<sup>151</sup> ebenda.

**Matthias Onken** - Journalist, kündigte mit Ende 30 seine Festanstellung und arbeitet heute freiberuflich. Er quittierte seinen Job als Redaktionsleiter, weil er kurz vor dem Burnout und den Trümmern seines Privatlebens stand. Rückblickend sagt er: Ständig Vollgas im Job, Sechs-Tage-Woche, auch im Urlaub immer erreichbar, und dazu kaum Schlaf – das war eine brutale Zeit. Er sagte von sich, er habe beim Spielen mit seinem Sohn den Ball absichtlich sehr weit geworfen um noch schnell eine SMS schreiben zu können.

## Exkurs ins Arbeitsgesetz

### § 5 Ruhezeit

(1) Die Arbeitnehmer müssen nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben.<sup>152</sup>

So verlangt es das Gesetz. Nicht beachtet sind hier die in § 7 genannten Ausnahmeregelungen. Muss der Arbeitnehmer eingehende geschäftliche Anrufe während seiner Erholungszeit entgegennehmen? Darf die Führungskraft die ununterbrochene Ruhezeit unterbrechen? Muss der Arbeitnehmer nicht erledigte Arbeit mit nach Hause nehmen um sie dort zu beenden?



Abbildung 15 Arbeitsalltag<sup>153</sup>

<sup>152</sup> Gesetze im Internet (2012) Arbeitszeitgesetz. URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbzg/gesamt.pdf> [Stand 20.07.2012].

<sup>153</sup> Abbildung aus: Bock, Sybille (2011): URL: [www.sibyllebock.de/files/henniger-karikatur-1.1.jpg](http://www.sibyllebock.de/files/henniger-karikatur-1.1.jpg) [Stand 09.07.2012].

## 2.3 Individuelle Laufbahnplanung

Laufbahnplanung wird auch als individuelle Entwicklungsplanung bezeichnet. Sie definiert die Karrierestufen eines Mitarbeiters. Vor dem Unternehmens Eintritt ist es möglich, verschiedene Laufbahnen zu definieren und dem Mitarbeiter zu zeigen. In Gesprächen werden Entwicklungsschritte besprochen und Veränderungen verhandelt.

Die Laufbahnplanung gehört zur betrieblichen Motivationspolitik und lässt den Mitarbeiter „realistische Möglichkeiten für einen Aufstieg im „eigenen“ Unternehmen erkennen“<sup>154</sup> Je mehr Wert auf eine individuelle Entwicklungsplanung gelegt wird, desto besser kann sich der Mitarbeiter mit sich und dem Unternehmen identifizieren. Die Wertschätzung gegenüber der Arbeit wird steigen und das Bewusstsein, die eigenen Ziele und Wünsche zu verwirklichen, wirkt motivierend. Mit der Anerkennung der individuellen Leistung und dementsprechenden Förderangeboten wird das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters gestärkt.<sup>155</sup>

Die Laufbahnplanung zu nutzen, nützt der Organisation und dem Mitarbeiter gleichermaßen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kann das Unternehmen die positiven Eigenschaften der Laufbahnplanung gewinnbringend einsetzen:<sup>156</sup>

- 1) Die Bereitstellung des künftigen Personalbedarfs ist gesichert. Mittels geeigneter Entwicklungsangebote werden Mitarbeiter während ihrer Unternehmenslaufbahn auf eine zu besetzende Position oder Tätigkeit vorbereitet.<sup>157</sup>
- 2) Die Laufbahnplanung gibt Auskunft über die Ziele der Mitarbeiter. Nicht jeder ist für eine Führungsposition geeignet oder möchte diese ausüben. Die Mitarbeiter können so nach Führungswille oder Führungsanspruch gefiltert werden.
- 3) Durch klar definierten Laufbahnen, für den Mitarbeiter, steigt die Leistungsfähigkeit. Der Anreiz, sich für Führungspositionen zu qualifizieren, ist gesetzt. Solche Stellen sind meist mit mehr Entlohnung und Leitungsanspruch verbunden, was die Mitarbeitermotivation steigen lässt.
- 4) Durch die Chance im Unternehmen aufzusteigen sinkt die Fluktuationsrate. Den Mitarbeitern wird bewusst, dass die Chance besteht, ihre beruflichen Karrierewünsche zu erfüllen, ohne das Unternehmen zu wechseln. Dies erhöht die Bindungswilligkeit und die Loyalität zum Unternehmen.

---

<sup>154</sup> Mentzel, 2001: 139.

<sup>155</sup> Vgl. Flato; Rheinbold-Scheible, 2008: 107/108

<sup>156</sup> Vgl. ebenda 108.

<sup>157</sup> Mentzel, 2001: 139.

## Transparenz einhalten

Transparenz schafft Sicherheit und Vertrauen innerhalb des Unternehmens. Mitarbeiter, die über Entscheidungen und ihre Hintergründe informiert werden, arbeiten produktiver und fühlen sich integriert. Entwicklungs- und Karrierewege müssen für Jeden klar definiert und erreichbar sein. Im Bezug auf Prämiensysteme und betriebliches Vorschlagsmanagement erhält jeder Mitarbeiter dieselben Informationen.<sup>158</sup>

Ein Karrieremodell schafft Übersicht über die im Unternehmen möglichen Richtungen und Wege. Diese Modelle bilden „die Rahmenbedingungen für eine individuelle Weiterentwicklung - ob als technisch-fachliche Laufbahn oder im Managementumfeld.“<sup>159</sup> Erwartungen und Ziele definiert der Mitarbeiter gemeinsam mit seiner Führungskraft, um ggf. eine neue unternehmensinterne Stelle anzutreten. Dies fördert die „Sicherheit durch die Bindung an das Unternehmen“<sup>160</sup>, Akzeptanz seitens der Führungskraft und Bestätigung der eigenen Leistung.

## Vom Auszubildenden zur Führungskraft

Es existieren Programme, welche Karrieremöglichkeiten in einem klar definierten Zeitraum aufzeigen. Im Rahmen von Gesprächen, kann festgestellt werden, ob der Mitarbeiter mit seinen bisherigen Aufgaben zufrieden ist, oder sich einer neuen Herausforderung stellen möchte.

Gerade Auszubildenden soll verdeutlicht werden, welche Wege und Optionen im Unternehmen möglich sind. Das schafft Motivation und Leistungssteigerung.

Auf individuelle Interessen und Vorlieben achten ist wichtig, um Jedem den richtigen Karriereweg anzubieten.

## Vorteile der strategischen Personalentwicklungsplanung:<sup>161</sup>

- geringere Personalbeschaffungskosten
- schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit
- hohe Betriebskenntnis
- Akzeptanz seitens Kollegen und Vorgesetzten
- sinkendes Risiko von Fehlbesetzung, da bekanntes Stärken-Schwächen Profil

---

<sup>158</sup> Exco-The quality company (2012): URL: <http://www.exco.de/index.php/de/karrieremodell> [Stand 27.05.2012].

<sup>159</sup> ebenda.

<sup>160</sup> Mentzel, 2001: 144.

<sup>161</sup> Vgl. ebenda. 10/11.



## Voraussetzung Kompetenzanalyse

Potenziale müssen erkannt → ausgeschöpft → erweitert → rekrutiert werden <sup>162</sup>

Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, gilt es, vorhandene Kompetenzen zu entwickeln und zu nutzen. Der Höhe des Fachwissens ist nicht gemeint. Fachkompetenz kann ist lernbar. Wichtiger sind die sogenannten Soft-Skills. Diese gilt es entsprechend ihrer Ausprägung zu testen und damit zu arbeiten.

Soft-Skills lassen sich in verschiedene Kompetenzfelder einteilen. Sie sind meist fix und schon von Geburt im Charakter der Person gefestigt. Erfahrungen und Erlebnisse können sie verändern.

Beispiel: Die Kompetenz: „Organisationsfähigkeit“ bezeichnet die Fähigkeit, Termine und Aufgaben so zu planen und zu koordinieren, dass ein optimales Ergebnis erzielt werden kann. Es kann Wichtiges von Unwichtigem getrennt werden. Prioritäten werden erkannt und sichern einen strukturierten Arbeitsablauf. <sup>163</sup>

Tests zur Kompetenzbemessung erfassen, ob und wie stark bestimmte Verhaltensweisen beim Mitarbeiter ausgeprägt sind. Vorteil solcher Analyse ist die objektive Einschätzung des Mitarbeiters und die Fragenkomplexität. Selten kann ein dermaßen umfassendes Ergebnis innerhalb eines Mitarbeitergesprächs erfragt werden.

## RBFP (Reflector Big Five Personality)

Der RBFP gibt präzise und zuverlässige Informationen über berufsbezogene Persönlichkeitsaspekte und die außerfachlichen Kompetenzen. Es existieren fünf Hauptdimensionen, die Big Five: Stabilität, Extraversion, Offenheit. Umgänglichkeit und Gewissenhaftigkeit.

Diese fünf Dimensionen geben Auskunft über das Bedürfnis nach Stetigkeit und Belastbarkeit, dem Bedürfnis nach Kontaktfreude, dem Maß an Offenheit gegenüber Neuem und dem Maß an Gewissenhaftigkeit und Organisationstalent.

---

<sup>162</sup> Sobottka, Dietmar (09.2009): Human Resource Management 1.Semester.

<sup>163</sup> Wiermann, Beatrice, Lebensphasenorientierte Laufbahnplanung, Kompetenzkatalog (2011).

Der Test konzentriert sich ähnlich auf die persönlichen und sozialen Kompetenzen.<sup>164</sup> Er basiert auf einer Selbsteinschätzung der eigenen Neigungen, Eigenschaften und berufsrelevanten Fähigkeiten. Auf einer Skala von -2 (trifft nicht zu) und +2 (trifft zu) wählt der Kandidat die auf ihn zutreffende Antwort aus. Aussagenbeispiel: „Zieht die Praxis der Theorie vor.“ oder „Hält sich in der Gruppe zurück.“

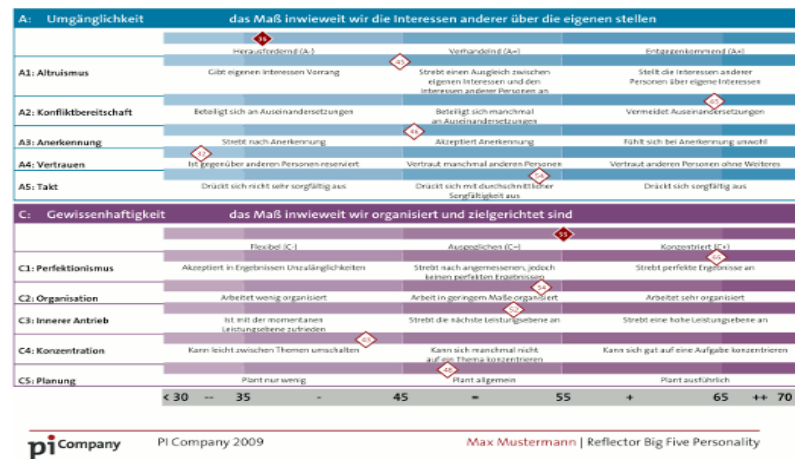


Abbildung 16 Beispielauswertung der Testergebnisse des RBFP<sup>165</sup>

Anschließend erhält er die in Abbildung 16 dargestellte Auswertung. Im gezeigten Beispiel wird deutlich, dass der Teilnehmer harmoniebedürftig und konfliktscheu mit Kollegen und Vorgesetzten agiert. Hinsichtlich der Planungs- und Organisationsfähigkeit handelt der Kandidat durchschnittlich. Er kann flexibel auf veränderte Situationen reagieren.

<sup>164</sup> Vgl. PI Company GmbH (2012) URL: <http://www.picompany.de/produktverzeichnis/Reflector-Big-Five-Personality/> [Stand 23.03.2012].

<sup>165</sup> Abbildung 16 ebenda.

## 3 Anwendungsbeispiele

### 3.1 Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden



Abbildung 17 Herbstaufnahme<sup>166</sup>

Seit seiner Gründung 1815, gehört das Universitätsklinikum Carl Gustav Carus in Dresden zu den größten Kliniken im Raum Sachsen. Derzeit sind knapp 4000 Mitarbeitern am Klinikum beschäftigt. Im Wettbewerb gegenüber Konkurrenzunternehmen verzeichnete das Unternehmen 2010 große Erfolge im Bereich der Forschungsförderung. „Drei der sechs Gesundheitsforschungszentren sind [nun]“<sup>167</sup> in der sächsischen Landeshauptstadt vertreten. Mit exzellenten Forschungsmitarbeitern, klaren Zielen und Schwerpunkten erkämpfte sich das Klinikum „den Zuschlag als Partner des Deutschen Konsortiums für Translationale Krebsforschung, des Deutschen Zentrums für Diabetesforschung sowie des Deutschen Zentrums für Neurodegenerative Erkrankungen. Neben Deutschen Erfolgskliniken wie Tübingen und Heidelberg, belegte Dresden den dritten Platz.

#### Die Ausgangssituation

Das Klinikum kombiniert Forschung, Lehre und medizinische Versorgung. Es existieren viele interessante und nachhaltige Projekte und Entwicklungsinstrumente für das Personal. Anhand innovativer Instrumente und Projekte soll die theoretische Ausrichtung des zweiten Kapitels praktisch hinterlegt werden.

---

<sup>166</sup> Abbildung 17 aus: *Universitätsklinikum Dresden* (2012) Aufnahmen des Klinikum.URL: Intranet des UKD.

<sup>167</sup> *Universitätsklinikum Dresden*, Jahresbericht (2010). 3.

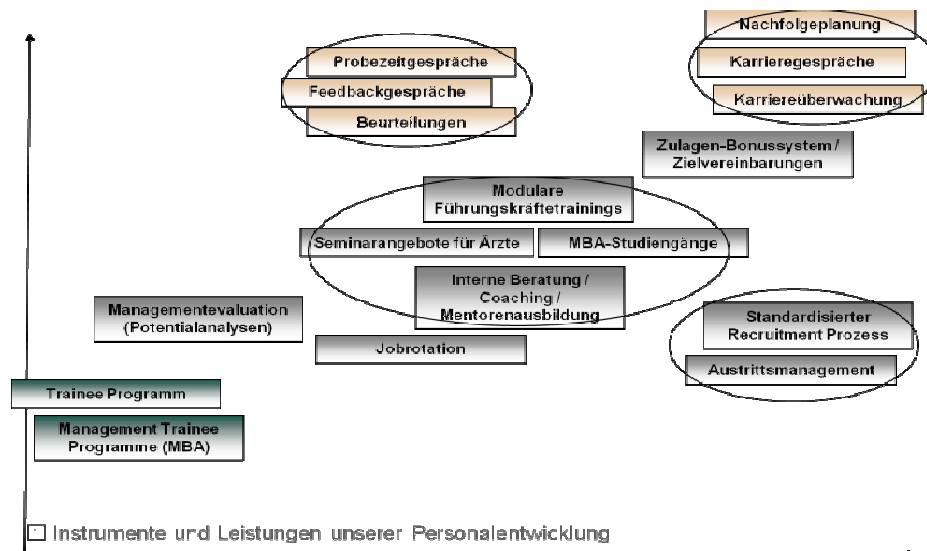


Abbildung 18 Instrumente und Leistungen der Personalentwicklung am UKD<sup>168</sup>

Abbildung 18 zeigt operativ ausgerichtete Personalentwicklungsinstrumente am UKD. Durch die Verknüpfung der einzelnen Produkte zu einem strategischen Personalentwicklungsprogramm sollen Strukturen und Prozesse optimiert und standardisiert werden. Mitarbeitergespräche zur Kompetenzbeurteilung sollen sich an den Ergebnissen des Projektes „Lebensphasenorientierte Laufbahnplanung“ orientieren. Die Mehrheit der Personalentwicklungsinstrumente, werden von der Personalmanagerin Frau Beatrice Wiermann gesteuert und aktualisiert. 3.1.2 stellt ihr aktuelles Projekt dar.

### 3.1.2 Lebensphasenorientierte Laufbahnplanung

#### Projektanlass

Vor dem Hintergrund der Verknappung von Fach- und Führungskräften soll aktiv Personalgewinnung und Personalbindung als Marketinginstrument genutzt werden. Ziel ist es, sich mit einer „systematische[n] und strategisch vorausschauende[n] Personalentwicklung mit proaktiver Karriere- und Laufbahnplanung“<sup>169</sup> von anderen Krankenhäusern unterscheiden. Es gilt eigene Marke „UKD“ zu etablieren und die geschaffenen Wettbewerbsvorteile zu nutzen. Die Rekrutierung und Entwicklung von Talenten soll durch das Projekt vereinfacht und optimiert werden.<sup>170</sup>

<sup>168</sup> Abbildung 18 *Universitätsklinikum Dresden* (2010): Präsentation des UKD– Personalentwicklungsprogramme.

<sup>169</sup> Projektantrag *Universitätsklinikum Dresden* „Lebensphasenorientierte Laufbahnplanung“ (2010): S.1.

<sup>170</sup> ebenda.

Für die **strategische Ausrichtung** der Personalentwicklungsinstrumente bedarf es,

- einem individuellen Karrieremodell für den ärztlichen und pflegerischen Dienst, welches Karrierewege verdeutlicht.
- Kompetenzprofile zu entwickeln. Welche Eigenschaften/Kompetenzen sind für eine bestimmte Position/Tätigkeit wichtig?
- Messinstrumente zu entwickeln. Wie messe ich das Ausmaß der Kompetenz beim Mitarbeiter? Wie verändert sich die Ausprägung der Kompetenz im Verlauf der Betriebszugehörigkeit?
- die Soll-Ausprägung je nach Karrierestufe festzulegen. Genauer: Welche Mindestanforderungen gibt es? Wer legt diese fest?
- die Ist-Ausprägung der Kompetenzen zu testen und mit dem Soll zu vergleichen.

Entsprechend den Testergebnissen kann ein Talentpool gebildet werden. Aus diesem wird, im Falle einer zu besetzenden Stelle, ein Mitarbeiter ausgewählt werden. Durch die Ergebnisse der Kompetenzbeurteilung der Mitarbeiter gilt es das Aus-und Weiterbildungsangebot des UKD zu optimieren und auf individuelle Defizite einzugehen.

### **Kompetenz-Beurteilungs-Leitfaden**

Im Projektverlauf wurden zwei Karrieremodelle für den ärztlichen und pflegerischen Dienst entwickelt. (vgl. Anhang Kompetenz-Beurteilungsleitfaden S.XVII)

Die Projektgruppe erstellte weiterhin einen Kompetenzkatalog, welcher fachliche, methodische, und soziale Kompetenzen definiert. (vgl. Anhang Kompetenz-Beurteilungsleitfaden S.XVI) Diese wurden nach ihrer Wichtigkeit geordnet. Das bedeutet:

- Welche Kompetenz, in welcher Ausprägung muss beim Kandidaten vorhanden sein, um die nächste Karrierestufe zu erreichen, bzw. um für ein bestimmtes Entwicklungsangebot ausgewählt zu werden.

Wichtig ist, dass Selbst-oder Sozialkompetenzen ab einem bestimmten Alter fixiert sind und sich nicht mehr verändern. Fachkompetenz und methodische Fähigkeiten sind weitestgehend erlernbar. Um festzustellen ob Selbst-oder Sozialkompetenzen ausgeprägt sind, hilft das standardisierte Analyseverfahren des Projektes. Das Analyseverfahren soll innerhalb des Karrieregesprächs angewendet werden.

Methodenkompetenzen sind Fähigkeiten, Mittel und Wege zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung zu kennen, anzuwenden und zu entwickeln.										
Teilkompetenz	Soll Profil Ausprägung					Ist Profil Ausprägung				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>1</b> Bereichsübergreifendes Denken kommuniziert und arbeitet zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen, besitzt über den eigenen Tätigkeitsbereich hinausgehende Kenntnisse und Fähigkeiten										
<b>2</b> Organisationskompetenz ann Aufgaben mit Vielseitigkeit und Dringlichkeit differenzieren und bewerten, festlegt prioritäres Planen von Aufgaben										
<b>3</b> Konzeptionelle Fähigkeiten kennt bei der Analyse von Sachverhalten Muster, Trends oder abweichende Informationen, kann Entwürfe, Pläne und Ideen auf der Basis von hohem fachlich methodischen Wissen konzipieren										
<b>4</b> Problemlösefähigkeit ann komplexe Problemsituationen identifizieren, analysieren, kennt Zusammenhänge und geht folgerichtig vor										
<b>5</b> Konstruktionsvermögen ann komplexe Situationen/Sachverhalte auf die grundlegendsten Informationen vereinfacht reduzieren										
<b>6</b> Führungsfähigkeit ann Aufgaben delegieren und kontrollieren, berät und optimiert Aufgabenverteilung im Bereich einer Maßnahme zur Motivationssteigerung bei Mitarbeitern										
<b>7</b> Logisch – analytische Denkfähigkeit kennt Zusammenhänge und geht richtig vor, ann aus vorhandenen Infos zukünftige Entwicklungen des Sachverhalts erkennen										
<b>8</b> Präsentationsfähigkeit verwendet Grundsätze der Visualisierung an, gliedert Präsentationen/Darstellungen inhaltlich übersichtlich und verständlich										
<b>9</b> Projektmanagement kennt und wendet Methoden und Instrumente des Projektmanagements an, setzt realistische Ziele und definiert Teilziele										
Beispiele aus klinischem Alltag										
Der Assistenzarzt kann den richtigen Ansprechpartner für die Diskussion eines fallübergreifenden Problems auswählen.										
Der Assistenzarzt kann seinen Fagerabstand auf Station so strukturieren, dass ein reibungsloser zeitgerechter Stationsablauf gewährleistet ist, koordiniert seine ärztliche Behandlung, verschreibt und Indikation des Behandlungsbedarfs bei Patienten.										
Der Assistenzarzt erarbeitet selbstständig eine ärztliche Pläne, nachdem er Literaturrecherche betrieben hat.										
Der Assistenzarzt kann eine Akutsituation erkennen, auch wenn die Diagnose nicht klar definierbar ist, und sofortige Hilfe anfordern.										
Der Assistenzarzt kann dem Patienten seine zugrunde liegende Erkrankung ggf. Ursachen und therapeutische Möglichkeiten vereinfacht und für den Patienten verständlich.										
Der Assistenzarzt kann korrekte Zuweisungen an nichtärztliches Personal und Studenten geben, Der Assistenzarzt übernimmt die Leitung von Studenten und des Pflegepersonals.										
Der Assistenzarzt kann anhand diverser Angaben sicher Symptome ermitteln, möglichst eine Diagnose entwickeln und entsprechende Maßnahmen einleiten.										
Der Assistenzarzt kann unter Supervision eine Fortbildung unter Anwendung adäquater Präsentationsmethoden vorbereiten und halten.										
Der Assistenzarzt betreibt gar keine oder nur wenig Forschungstätigkeit. Er übernimmt kleinere Aufgaben am Projekt und arbeitet unter Anleitung.										

Abbildung 19 Auszug Kompetenz-Ausprägungsprofil<sup>171</sup>

## Legende zum Ausprägungsprofil

- 1) Kompetenzoberkategorie mit Definition
- 2) Teilkompetenz der Kategorie mit Definition und allgemeinem Beispiel
- 3) Teilkompetenz der Kategorie mit Beispiel aus klinischem Alltag
- 4) Soll-Profil, Anforderung an Bewerber, Durch eine Befragung im Klinikum wurden die Soll Werte ermittelt.
- 5) Festlegung der Soll Ausprägung mit Verbindungslinien
- 6) Ist Profil zum Einschätzen der Kompetenzen für Mitarbeiter und Führungskraft\*

\*Die IST-Profil Ausprägung wird auf einer Skala von 1-5 angekreuzt. Gemeinsam mit der Führungskraft trägt der Kandidat die für ihn zutreffenden Werte an. Anschließend werden die Kreuze mit einem Soll-Anforderungsprofil verglichen. Je nach Erfüllung des Soll können weiterführende Aufgabenfelder definiert werden. Es folgt ein weiteres Blatt, auf dem weitere Schritte festgehalten werden können. z.B.:

- die Mitarbeit an Projekten mit oder ohne Leitungsaufgaben
- die Übernahme von Lehrveranstaltungen
- die Teilnahme an internen/externen Seminaren zur Weiterbildung und Erlangung fachlicher Fähigkeiten

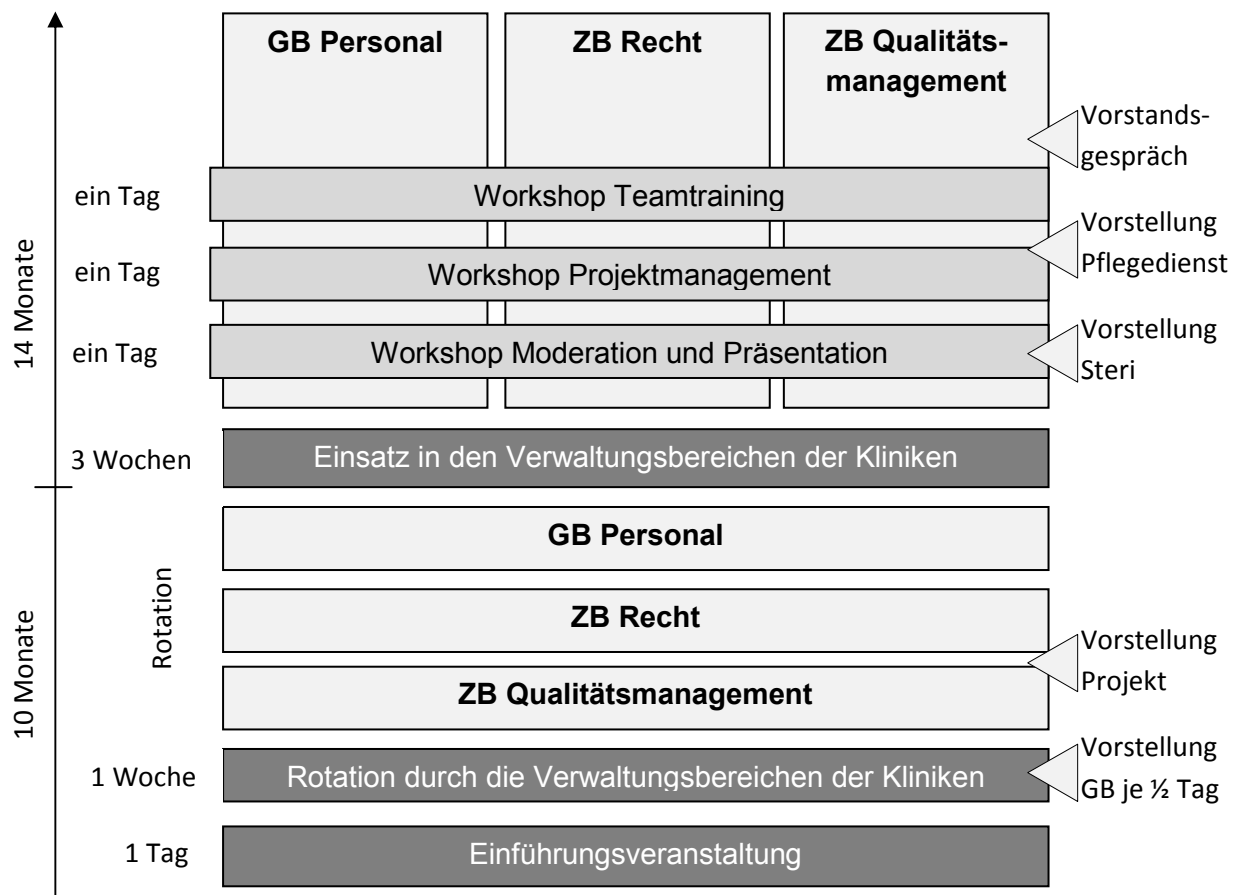
(vgl. Anhang Kompetenz-Beurteilungsleitfaden S.XXII und XXIII)

<sup>171</sup> Abbildung 19 aus: *Universitätsklinikum Dresden* (2012): Kompetenz-Ausprägungs-Profil mit Definitionen.

### 3.1.3 UKD Trainee-Programm

Um dem Fach-und Führungskräftemangel zu begegnen, hat das UKD ein Trainee-Programm für Universitätsabsolventen entwickelt. Der Trainee lernt während einer Zeit von 24 Monaten verschiedene Geschäfts-und Zentralbereiche kennen und kann sich spezialisieren. Der Beispieldurchlauf eines Trainees zeigt sowohl die fachliche Kompetenzentwicklung, als auch die Schulung methodischer Fähigkeiten.

#### Beispieldurchlauf für einen Trainee<sup>172</sup>



Ziel ist es die Trainees anschließend, entsprechend ihrer Neigungen in ein festes Arbeitsverhältnis zu übernehmen. Während dieser Zeit sollen sie Netzwerke bilden und Projekte bearbeiten. Projektarbeit erfordert stets Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Teamfähigkeit. Schon während des Bewerbungsprozesses erfährt die Personalabteilung, ob derartige Kompetenzen entwickelt sind.

<sup>172</sup> Abbildung modifiziert nach: *Universitätsklinikum Dresden*(2009): Traineeprogramm. Beispieldurchlauf eines Trainee.

### 3.1.4 Das modulare Führungskräftetraining

Das modulare Führungskräftetraining ist ein Personalentwicklungsinstrument, welches das Universitätsklinikum Dresden seit einigen Jahren anwendet. Die Teilnehmer sollen auf die Herausforderungen und die Anforderungen einer Führungsposition vorbereitet werden. Fähigkeiten, wie „Managementkompetenz, Serviceorientierung und Kenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen“<sup>173</sup> sollen vermittelt werden.

Während eines Zeitraums von ca. zwei Jahren erhalten die Teilnehmer qualitativ hochwertige Lehrveranstaltungen von ausgebildeten, fachkundigen Trainern. Das Klinikum bildet so zahlreiche Führungskräfte aus, um „den ständigen Veränderungsprozess[en] auf wirtschaftlicher, struktureller und kultureller Ebene“<sup>174</sup> zu begegnen. Damit schafft sich das Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile und reagiert auf die Verknappung von Führungskräften.

Das Training ist ein Musterbeispiel für interne Personalentwicklung und anschließende Rekrutierung. Die Teilnehmer werden mit Hilfe eines Auswahlverfahrens auf ihre Eignung getestet. Vorteilhaft ist die interne Organisation und Kontrolle seitens des Personalmanagements.

Kosteneffizient ist die interne Verfügbarkeit der Trainer. Das Modul Krankenhausmanagement wird durch den Klinikvorstand und einen Klinikdirektor übernommen. Verpflegung und Catering wird vom klinikinternen Versorgungsservice bezogen.

Das Training ist für die Teilnehmer kostenfrei und beinhaltet ein Abschlussdiplom, welches die erfolgreiche Teilnahme bestätigt. Das Klinikum verspricht sich von der Finanzierung die Förderung von Talenten aus dem eigenen Unternehmen und somit eine vermehrte Unabhängigkeit vom externen Bewerbermarkt.

Die Veranstaltungen vermitteln die fachlichen Fertigkeiten, die für die Arbeit in einer Führungsposition notwendig sind. Es bildet die methodischen und sozialen Fähigkeiten aus, die für den Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Kollegen relevant sind. Tabelle 8 zeigt den momentanen Ablauf des modularen Führungskräftetraining von 2012/2013.

---

<sup>173</sup> Universitätsklinikum Dresden (2012): Programm Modulares Führungskräftetraining S.1.

<sup>174</sup> Vgl. ebenda.



<b>Modulkreis 1: Kompetent Führen</b>
1: Führen in der Theorie 2: Kommunikation als Grundlage für kompetentes Führen 3: Führen in der Praxis I 4: Führen in der Praxis II
<b>Modulkreis 2: Führen und Managen am UKD 1</b>
5: Projektmanagement „Arbeiten in Projekten“ 6: Grundlagen Krankenhausmanagement 7: Managementtechniken
<b>Modulkreis 3: Führen und Managen am UKD 2</b>
8: Umgang mit Teamkonflikten 9: Qualitäts- und klinisches Risikomanagement am UKD 10: Personalmanagement und Personalentwicklung am UKD

*Tabelle 8 Programm Modulares Führungskräfte training 2012/13<sup>175</sup>*

### 3.1.5 Carus Vital

Das Carus Vital ist ein intern entwickeltes Gesundheitszentrum des Universitätsklinikums. Ein Gebäude auf dem Gelände wurde für dieses Projekt saniert. Es existiert ein Seminarangebot zu gesundheitsrelevanten Themen, z.B.: Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung, Entspannung sowie Sucht- und Krebsprävention. Seit fast drei Jahren existiert das Zentrum und erhält großen Zuspruch. Rund 25% Mitarbeiter sind Mitglied. Durch ein großes Sport- und Seminarangebot, stieß das Projekt bei Krankenkassen und dem Sächsischen Staatministerium auf großes Interesse. Die Idee wurde finanziell unterstützt

<sup>175</sup> Tabelle 8 modifiziert nach *Universitätsklinikum Dresden* (2012) Programm Modulares Führungskräfte training 2012/13 5.

Das Sportangebot beinhaltet das innovative und hochmoderne Zirkeltraining, welches den Besuchern die Trainingszeit und die Pause anhand einer Ampel zeigt. Dem Klinikvorstand ist es wichtig dem Personal „die Chance [zu bieten], hier einen Ausgleich von der physisch wie psychisch schweren Arbeit zu finden und auf vielfältige Weise etwas für die persönliche Gesundheit zu tun.“<sup>176</sup>

Das Carus Vital setzt auf Präventionsangebote, die ernst zunehmende Krankheiten vorbeugen sollen. Dies sichert die Arbeitskraft des Mitarbeiters und dessen Zufriedenheit. Krankenhäuser haben eine Vorbildfunktion, da sie Patienten eine optimale medizinische Versorgung ermöglichen. Mit ihrem Beitrag zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiter, werden sie dieser Funktion auch intern gerecht.

Dr. Stefan Knapfer, Geschäftsführer der AOK Plus, ist sicher: „Gesunde Mitarbeiter gehen in der Regel motiviert und kreativ auch mit hohen Anforderungen um und beeinflussen das Betriebsklima positiv.“<sup>177</sup> Trotz der Betreuung anderer Unternehmen mit gesundheitsfördernden Angeboten ist das Klinikum etwas Besonderes, meint er. Die Mitarbeiter sind jeden Tag für die Gesundheit ihrer Patienten verantwortlich. Die Verantwortlichkeit für den eigenen Körper kommt durch Stress und Anspannung zu kurz.

„Gruppenangebote wie Wirbelsäulengymnastik und Herz-/Kreislauftraining existieren ebenfalls. Hinzu kommen Kurse in deren Mittelpunkt Autogenes Training, Yoga, Rückenschule, Progressive Muskelentspannung und allgemeine Fitness“<sup>178</sup> stehen. Neben Vorträgen zu interessanten Themen, die auf den Berufsalltag der Mitarbeiter zugeschnitten sind, existiert eine Ernährungsberatung. Diese beinhaltet neben Kochkursen auch Beratungen zu speziellen ernährungsbedingten Erkrankungen.

Der Vorteil gegenüber herkömmlichen Fitnessstudios ist die ärztliche Unterstützung bzw. Überwachung. Durch die große Vielfalt an Spezialisten werden Programme individuell geplant und umgesetzt. Vorteilhaft ist ebenfalls, dass die Teilnehmer Kollegen sind. Es entstehen neue Kontakte und Gesprächsthemen, anders als in anonymen Sporteinrichtungen.

---

<sup>176</sup> *Universitätsklinikum Dresden* (31.08.2009): Carus Vital.URL: <http://www.uniklinikum-dresden.de/presse/aktuelle-medien-informationen/archiv-2009/klinikum-initiiert-zukunftsweisendes-mitarbeiter-gesundheitsprogramm/?searchterm=carus%20vital> [Stand 06.06.2012].

<sup>177</sup> ebenda.

<sup>178</sup> ebenda.

### 3.1.6 Familienfreundliches Engagement

„Das Engagement des Klinikums, Rahmenbedingungen für eine bessere Vereinbarung von Familie und Beruf zu schaffen“<sup>179</sup> wurde von der Familienministerin gewürdigt. Es erfolgte eine Sensibilisierung der Vorgesetzten für Themen wie: „Familie und Beruf“ bzw. der Information der Mitarbeiter.

Der medizinische Vorstand des Klinikums ist sich sicher, dass Unternehmen ohne Work-Life-Ausrichtung nicht konkurrenzfähig am Markt bestehen können. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern eine ansprechende Vereinbarkeit von Leben, Beruf und Familie bieten erhöhen deren Produktivität und Motivation. Fehlzeiten und die Fluktuationsrate sinken. Durch das Qualifizierungsprogramm reagiert das Klinikum aktiv auf den demografischen Wandel. „Durch die Trainings und das erworbene Wissen entstehen auch unternehmenseigene Ideen und Ansätze zu besserer Vereinbarkeit von Beruf und Leben.“<sup>180</sup>

### 3.1.7 Leistungszulagen

Ärzten, des UKD wird ermöglicht Leistungszulagen für besondere Arbeiten zu erhalten. Die Bedingungen solcher Zulagen kann die Teilnahme und Durchführung eines Forschungsprojektes sein. Auch die Ausbildung von Assistenzärzten oder die erfolgreiche Behandlung bestimmter Krankheitsbilder gehört dazu. Die begünstigten Ärzte vereinbaren mit der Führungskraft konkrete Ziele. Werden diese teilweise oder voll erreicht besteht ein Recht auf die Zulage. Individuelle Leistungen werden so honoriert und entlohnt. Der Arzt ist motivierter, da er den finanziellen Anreiz vor Augen hat.

---

<sup>179</sup> *Universitätsklinikum Dresden* (12.11.2010): Klinikum für familienfreundliches Engagement ausgezeichnet.  
URL: <http://www.uniklinikum-dresden.de/presse/aktuelle-medien-informationen/archiv-2010/klinikum-fur-familienfreundliches-engagement-ausgezeichnet-2?searchterm=familienfreundli> [Stand 09.07.2012].

<sup>180</sup> Vgl. ebenda.

## 3.2 Anreize schaffen

### 3.2.1 Leistungsbezogene Bonuszahlungen in der Gastronomie

Sonderzahlungen bei besonders hohen Einnahmen während der Geschäftszeiten stärken die Mitarbeitermotivation. Der Umsatz pro Mitarbeiter wird erfasst. Entsprechend der Leistung, wird belohnt. Um jedem Mitarbeiter gleiche Chance zu garantieren, ist die Arbeit im Rotationssystem von Vorteil.

In Gastronomiebetrieben finden häufig Kontrollen durch Testkunden statt. Diese können ohne oder mit Ankündigung erfolgen. Die Ergebnisse haben großen Einfluss auf das allgemeine Ansehen der Unternehmung und den Bestand der Geschäftsführung. Positive Ergebnisse werden dokumentiert und belohnt. Die Mitarbeiter, die für das gute Kontrollergebnis verantwortlich sind, werden genannt. Eine Prämie für vielversprechende Leistungen ist ein Anreiz, sich stärker mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen und mehr auf die eigene Konzentration und Freundlichkeit zu achten.

### 3.2.2 Gesundheitsprämie

Eine simple, aber effektive Motivations- und Bindungsmaßnahme ist die Gesundheitsprämie. Diejenigen, die die Zahl der Toleranz- oder Karenztage nicht überschritten haben, erhalten den Zuschlag. Gesundheitsfördernde Maßnahmen stärken das allgemeine Wohlbefinden zusätzlich.

Die Prämie sollt mit einem Dankesbrief überreicht werden, den man direkt an den Mitarbeiter richtet. Dieser Brief soll zeigen, dass Bemühungen erkannt und geschätzt werden. Die Sonderzahlung soll das Personal motivieren mehr auf sich und die Gesundheit zu achten, z.B. einer Sportart nachzugehen, sich gesünder zu ernähren und Gesundheitsrisiken zu meiden.<sup>181</sup>

Die Summe sollte für jeden Mitarbeiter gleich sein. Nur bei dauerhafter Bemühung zur Gesunderhaltung kann überlegt werden, individuell zu belohnen.

---

<sup>181</sup> *Knoblauch, Jörg* (08.05.2012): „So senken Sie ihren Krankenstand“. URL: <http://www.tempus.de/blog/?s=Gesundheitsprämie> [Stand 21.06.2012].

Tabelle 9 veranschaulicht anhand ausgewählter Unternehmensbeispiele die finanziellen Auswirkungen von Fehltagen. Schon kleine Veränderungen führen zu hohen Kostenveränderungen. Bei 150 Mitarbeiter verringern sich die Ausfallkosten um 48.000 €. In einem kleineren Unternehmen mit nur 20 Mitarbeitern um 7.000 €. Es wurde angenommen, dass sich die durchschnittlichen Fehltag eines Mitarbeiters um zwei reduzieren.

Mitarbeiter 150	Mitarbeiter 20
Krankenstand 3,80%	Krankenstand 3,80%
Ø Fehltag pro Mitarbeiter 10	Ø Fehltag pro Mitarbeiter 10
<b>Ausfallkosten 240.000</b>	<b>Ausfallkosten 32.000</b>
Mitarbeiter 150	Mitarbeiter 20
Krankenstand 3,10%	Krankenstand 3,10%
Ø Fehltag pro Mitarbeiter 8	Ø Fehltag pro Mitarbeiter 8
<b>Ausfallkosten 192.000</b>	<b>Ausfallkosten 25.000</b>

Tabelle 9 Was Mitarbeiter dem Unternehmen kosten<sup>182</sup>

### Die Vorteile im Überblick

Die Aussicht auf eine finanzielle Belohnung führt zur Senkung des Krankenstandes und der Fehlzeiten. Die Mitarbeiter werden trotz leichter Erkrankungen zur Arbeit erscheinen. (z.B. Kopf-oder Halsschmerzen) Die Kosten der Fehlzeiten sinken. Die Produktivität des Unternehmens erhöht sich.

Bedingungen die eingehalten werden sollten:

- Kategorisierung der Angestelltenverhältnissen: z.B. Auszubildende, Praktikanten, Vollbeschäftigte Wer hat Anspruch auf wie viel?
- Dauer der Beschäftigung: Wie lange muss der Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt sein, um für die Prämie ausgewählt zu werden?
- Gibt es eine Möglichkeit Krankentage mit Überstunden auszugleichen?

<sup>182</sup> Tabelle 9 modifiziert nach: Huber, Stefan(2012): Betriebliche Gesundheitsförderung, Balancepro Ihr GesundheitsProfi. URL: [http://www.tgz-zeit.de/files/betriebliche\\_gesundheitsförderung-kosten-und-nutzenrelation-2-schreibgeschützt-kompatibilitätsmodus.pdf](http://www.tgz-zeit.de/files/betriebliche_gesundheitsförderung-kosten-und-nutzenrelation-2-schreibgeschützt-kompatibilitätsmodus.pdf) S.10 [Stand 03.07.2012].

- Es sollte zusätzliche gesundheitsfördernde Angebote geben um den Krankenstand zu senken.

Mein derzeitiger Arbeitgeber erhofft sich von der Gesundheitsprämie kürzere bzw. weniger Ausfallzeiten. Er erwartet einen verantwortungsvolleren Umgang mit der Gesundheit seiner Mitarbeiter. Die Prämie soll die Beschäftigten anhalten Gesundheitsrisiken zu meiden und gesundheitsfördernden Aktivitäten nachzugehen.

Die Prämie erhält jeder Mitarbeiter, der mindestens zwei Jahre im Unternehmen beschäftigt ist und während eines Jahres keine Fehltage erhält. Die finanzielle Vergütung beträgt 200 € (Brutto). Sollte eine Erkrankung vorliegen, ist es möglich die Fehlzeit mit Urlaubstagen oder Überstunden auszugleichen.

### 3.3 Mitarbeiterbindung vor Unternehmenseintritt

Eine weitere Art der Mitarbeiterbindung ist die Kombination von Bewerbungsprozess mit Einarbeitungsphase. Diese Verbindung findet vor der offiziellen Einstellung statt. Oft bieten Unternehmen Schnuppertage an, um den Betrieb kennen zu lernen. An solchen Tagen erhalten die potenziellen Mitarbeiter einen ersten Überblick, werden aufgrund der Kürze der Tage unzureichend vorbereitet.

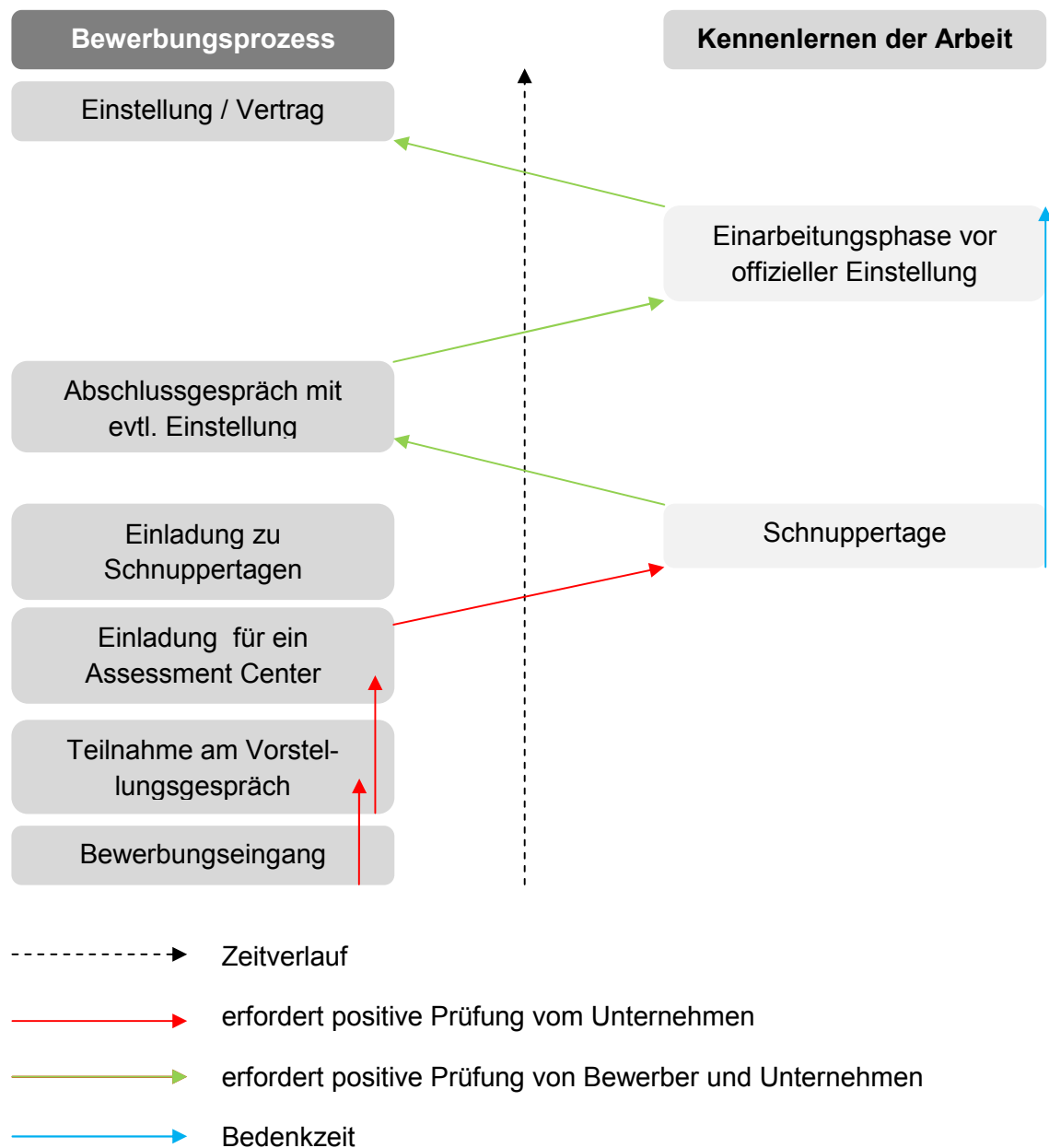
Besser ist, die Mitarbeiter zielgerichtet für ihr Kommen zu schulen und zu trainieren. Wöchentliche Treffen mit klaren Aufgaben sorgen für problemfreie Abläufe in der Anfangsphase der neuen Arbeit. Kleine Hausaufgaben, wie das Studieren von Produkten oder Abläufen, regen die Eigeninitiative des Mitarbeiters an und testen sein Engagement für die Stelle.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein erster Kontakt zu Kollegen und Vorgesetzten wird hergestellt.</li> <li>▪ Das Erfassen der Unternehmenszusammenhänge (Projekte, Produkte) verringert Startschwierigkeiten.</li> <li>▪ Das kennen lernen der äußeren Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitszeit, Arbeitsinhalt, Pausengestaltung, Aufgabenverteilung) ist von Vorteil.</li> <li>▪ Die Kosten für Fehlentscheidungen werden gemindert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einarbeitung bedeutet zeitliche Einschränkungen. Wer noch in einem anderen Arbeitsverhältnis beschäftigt wird, hat Schwierigkeiten Termine und „Hausaufgaben“ zu koordinieren.</li> <li>▪ Der Druck auf den Bewerber ist groß, da die Einstellung vom korrekten Verhalten (über Wochen) abhängt.</li> <li>▪ Kosten und Zeit, die für die Einarbeitung investiert werden, werden dem Bewerber nicht erstattet bzw. entlohnt und garantieren keine Einstellung.</li> </ul>

*Tabelle 10 Vor- und Nachteile eines Bewerbungs- bzw. Einarbeitungsprogramms*

Die Möglichkeit, sich gegen das Arbeitsverhältnis zu entscheiden, besteht für beide Seiten. Sowohl dem Bewerber als auch der Führungskraft bleibt diese Option bis zur Einstellung. Der Kandidat konnte sich während der Einarbeitung ein intensives Bild über den Beruf und seine Anforderungen machen. Die Führungskräfte erkennen, ob genügend Interesse, Engagement und Wille für die Anstellung besteht. Die „Testphase“ ist für beide Seiten positiv, vor allem weil der Bewerber erkennt, ob der Job geeignet ist, ohne bereits in einem Vertragsverhältnis zu stehen. Das Instrument wirkt vor dem eigentlichen Anstellungsverhältnis. Die Bewerber, die alle für sie entscheidenden Informationen erhalten haben,

entscheiden sich ganz bewusst. Die nachfolgende Abbildung könnte den Verlauf zur Verbindung von Bewerbungsprozess und Einarbeitungszeit darstellen.



Fehlentscheidungen werden durch dieses Verfahren auf ein Minimum reduziert. Mitarbeiter können Unternehmen bereichern, ihnen aber ebenso schaden. Die Kosten eines ungeeigneten Mitarbeiters sind sehr hoch. Für Einstellung, Weiterbildung, Krankheit und Fehler zahlt der Arbeitgeber viel Geld. Entscheidet sich der Mitarbeiter frühzeitig für einen Ausstieg, nicht seinen Wünschen entspricht, ist dies<sup>183</sup>

<sup>183</sup> Vgl. Knoblauch; Kurz, 2009: 25



## 4 Fazit

Wandel kann immer etwas Positives sein. Wichtig ist, sich Veränderungen nicht zu verschließen, sondern ihnen verantwortungsvoll zu begegnen.

Die mit dem demografischen Wandel veränderte Alters- und Gesellschaftsstruktur muss nicht zum Problem für Unternehmen werden. Es gilt Unternehmensabläufe zu überprüfen und individuelle Anpassungen durchzuführen.

Der wirtschaftliche Erfolg lässt sich heute auf „drei Worte konzentrieren: Menschen, Produkte und Profit.“<sup>184</sup> Die Menschen stehen im Vordergrund dieser Erfolgsrechnung.

*„Um eine Beziehung zu Mitarbeitern aufbauen zu können, müssen Führungskräfte den Einzelnen in den Mittelpunkt stellen und die Führung nach seinen Bedürfnissen und Fähigkeiten ausrichten.“<sup>185</sup>*

Es gibt in die Zukunft gerichtete Unternehmen, die die Chancen des demografischen Wandels erkannt haben und entsprechend reagieren. Weit voran ist das Universitätsklinikum Dresden, welches eine Vielzahl effizienter Personalentwicklungsinstrumente geschaffen hat. Diese wirken dem zukünftigen Problem der Personalbeschaffung entgegen. Die langfristige Bindung der Mitarbeiter wird mit materiellen und immateriellen Anreizen, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Weiterbildungsangeboten gesichert.

Viele Unternehmen schaffen mit einer strategisch ausgerichteten Personalpolitik nachhaltige Wettbewerbsvorteile, die bei der Suche, Bindung und Entwicklung der Mitarbeiter von Vorteil sind. Die Verknappung von Fach- und Führungskräften zwingt Betriebe kreative Lösungen zu finden und unkonventionellen Anregungen offen gegenüber zu sein.

Den demografischen Wandel mitgestalten und mit seinen Entwicklungen mitgehen, ist die Strategie und die Pflicht zukunftsorientierter Betriebe.

---

<sup>184</sup> Knoblauch; Kurz, 2008: 19

<sup>185</sup> Hockling, Sabine (30.03.2012): Wie Chefs ihre Mitarbeiter emotional binden. URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/chefsache-mitarbeiterbindung/seite-2> [Stand 10.07.2012].

# Literaturverzeichnis

## Fachliteratur

*Eckhard*, Prof. Dr. med. Dr. phil. 2007: Das Gesundheitssystem in Deutschland-Struktur, Leistungen und Weiterentwicklung, Köln, Deutscher Ärzte

*Flato*, Ehrhard; *Reinbold-Scheible*, Silke 2008: Zukunftsweisendes Personalmanagement-Herausforderung demografischer Wandel, München, mi

*Knoblauch*, Jörg; *Kurz*, Jürgen 2009: Die besten Mitarbeiter finden und halten-Die ABC-Strategie nutzen, 2.überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main, Campus

*Meffert*, Heribert; *Burmann*, Christoph; *Kirchgeorg*, Manfred 2008: Marketing-Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung-Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele, 10. Auflage Wiesbaden, Gabler

*Mentzel*, Wolfgang (2001): Beck Wirtschaftsberater, Personalentwicklung-Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 1. Auflage, München, Deutscher Taschenbuch

*Schallöhr*, Knut M. 2011: Ratgeber für Arbeitnehmer-Die gesetzliche Rente reicht nicht aus, Schallöhr Verlag GmbH. 26. veränderte Auflage, Schallöhr

*Thommen*, Jean-Paul; *Achleitner*, Ann-Kristin 2009: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre-Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Wiesbaden, 6. überarbeitete Auflage, Gabler

## Fachliteratur zur Vorbereitung

*Scheuss*, Ralph 2008: Handbuch der Strategien-220 Konzepte der weltbesten Vordenker, Campus Verlag, Frankfurt am Main, Campus Verlag

*Schmid*, Josef; *Heigl*, A.; *Mai*, R. 2000: Sozialprognose-Die Belastung der nachwachsenden Generation, Olzog Verlag

**Fachzeitschriften**

*Buchhorn, Eva; O.R. Kröher, M; Werle, K.* 2012: Stilles Drama. Stress – In: Manager Magazin, 42. Jahrgang, 6/12, Seite: 104-112

*Schmidt, Kristin* 2012: Wünsch dir was. Arbeitgeber-Ranking.- In: Wirtschafts-Woche, 18, Seite: 110-115

*Universitätsklinikum Dresden* 2010: Jahresbericht 2010-Dresdner Spitzenmedizin. In der Gegenwart. Für die Zukunft.

**Internetquellen**

*Admedino Betriebskindergarten* (2012): URL: <http://admedino.de/index.htm>  
[Stand 25.05.2012]

*Bayer AG* (15.03.2007): Geschäftsbericht 2006. URL: <http://www.bayer.de/de/gb-2006.pdf> [Stand 09.07.2012] 59

*Die Bundeswehr* (07.05.2012): URL: <http://www.bundeswehr.de/karriere>  
[Stand 30.05.2012]

*Die Bundeswehr* (03/2012): Personalbestand der Bundeswehr.  
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/38401/umfrage/personalbestand-der-bundeswehr-seit-2000> [Stand 06.07.2012]

*Bundeszentrale für politische Bildung* (14.06.2008): Entwicklung der Lebenserwartung.  
URL: <http://www.bpb.de/wissen/YDGMRC> [Stand 30.06.2012]

*Clausen, Levke* (15.09.2010): Gewöhnt euch wieder an Kinder.  
URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/feuilleton-gewohnt-euch-wieder-an-kinder.html> [Stand 15.05.2012]

*Dämon, Kerstin* (16.04.2012): Glückliche Mitarbeiter dank Familie.  
URL: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/arbeitszeitmodelle-glueckliche-mitarbeiter-dank-familie/6514806.html> [Stand 16.05.2012]

*Exco-The quality company* (2012): URL: <http://www.exco.de/index.php/de/karrieremodell> [Stand 27.05.2012]

*Förderland* (2012) Wissen. URL: <http://www.foerderland.de/1066.0.html>  
[Stand 01.07.2012]

- Gesetze im Internet* (2012): Arbeitszeitgesetz. URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbzsg/gesamt.pdf> [Stand 20.07.2012].
- Groll, Tina* (26.03.2012): Unternehmen bilden verstärkt Ältere und Ungelernte fort.  
URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/weiterbildung-unternehmen-arbeitnehmer> [Stand 10.06.2012]
- Heintze, Alexander* (03.08.2010): Wie die Topkonzerne um Nachwuchs werben  
URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,709142,00.html> [Stand 14.06.2012]
- Irmiler, Gunter* (16.04.2012): Karrieredurchbruch kurz vor der Rente.  
URL: <http://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2012-03/integration-arbeitsmarkt-aeltere-bewerbung> [Stand 25.06.2012]
- KIDS und Co* (2012): Berichte KOMSA Kindergarten.  
URL: [http://www.kribbelbunt.de/de/Chemnitz/Themen/Berichte/Kommunikation\\_Sachsen\\_familienfreundliches\\_Unternehmen\\_Chemnitz\\_1247](http://www.kribbelbunt.de/de/Chemnitz/Themen/Berichte/Kommunikation_Sachsen_familienfreundliches_Unternehmen_Chemnitz_1247)  
[Stand 19.07.2012]
- Landeshauptstadt Stuttgart* (27.03.2012): Personalwerbung  
URL: [http://www.youtube.com/watch?v=vJCe5TwsG\\_s](http://www.youtube.com/watch?v=vJCe5TwsG_s) [Stand 20.05.2012]
- Lehnartz, Sascha* (14.01.09): Frankreich ist Fruchtbarkeitseuropameister  
URL: <http://www.welt.de/politik/article3025853/Frankreich-ist-Fruchtbarkeitseuropameister.html> [Stand 03.07.2012]
- Mc Donalds* (2009): Mitarbeitergeschichten. URL: [http://www.mcdonalds.de/metanavigation/jobs\\_karriere/mitarbeiter\\_geschichten.html#/home](http://www.mcdonalds.de/metanavigation/jobs_karriere/mitarbeiter_geschichten.html#/home)  
[Stand 20.05.2012]
- Naumer, Hans Jörg* (10/2011): Allianz Global Investors: Demografische Zeitwende.  
URL: <http://www.allianz-globalinvestors.de/web/download?file=Analysen-und-Trends-Demographische-Zeitenwende-Teil1.pdf> [Stand 01.07.2012] 11.
- Nielsen, Kasper Ulf* (07.06.2012): Spiegel Online Imagestudie.  
URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/bmw-und-daimler-sind-weltweit-beliebter-als-apple-und-google-a-837542.html> [Stand 30.06.2012]
- Nöhmaier, Nadine* (11.08.2009): Bewerbung mit Heimvorteil.  
URL: <http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/tid-14820/interne->

stellenausschreibung-bewerbung-mit-heimvorteil\_aid\_415672.html  
[Stand 11.06.2012]

*Overbeck, Ralf* (2012): Generationenmanagement.

URL: <http://www.generationenmanagement.info/alt-und-jung/demografie>  
[Stand 05.05. 2012]

*PI Company GmbH* (2004-2012): URL: <http://www.picompany.de/produktverzeichnis/Reflector-Big-Five-Personality> [Stand 23.03.2012]

*Plickert, Philip* (13.09.2010): Mangelware Kind.

URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftswissen/demographie-mangelware-kind-1643255.html>[Stand 15.05.2012]

*Reindl, Josef* (2012): Demografieorientierte Personalpolitik Pro und Kontra.

URL: <http://www.demowerkzeuge.de/index.php?lang=de&css=&si=157&li=1>  
[Stand 04.06.2012]

*Statistisches Bundesamt* (2012): Eheschließungen und Ehescheidungen.

URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Eheschliessungen/Tabellen/EheschliessungenScheidungen.html>  
[Stand 06.07.2012]

*Sievert, Stephan; Klingholz, R.* (02/2012): BerlinInstitut: Alt aber glücklich.

URL: <http://www.berlin-institut.org/publikationen/discussion-paper/alt-aber-gluecklich.html> [Stand 03.05.2012]

*Stern* (06.06.2012): Job Fehltage wegen psychischer Leiden.

URL: <http://www.stern.de/news2/aktuell/immer-mehr-job-fehltage-wegen-psychischer-leiden-1837482.html> [Stand 09.07.2012]

*The Epoch Times* (23.08.2006): URL: <http://www.epochtimes.de/demographischer-laendervergleich-usa-und-japan-46523.html> [Stand 03.07.2012]

*Thomas International* (2012). URL: [http://www.thomasinternational.net/Portals/20/docs/Thomas\\_FactSheet\\_VPA2010.pdf](http://www.thomasinternational.net/Portals/20/docs/Thomas_FactSheet_VPA2010.pdf)

[Stand 23.03.2012]

Universitätsklinikum Dresden (2012): Angebote der Carus Akademie.

URL: <http://www.uniklinikum-dresden.de/bildung-und-karriere/carusakademie>  
[Stand 09.07.2012]

(12.11.2010) Klinikum für familienfreundliches Engagement ausgezeichnet.

URL: <http://www.uniklinikum-dresden.de/presse/aktuelle-medien->

informationen/archiv-2010/klinikum-fur-familienfreundliches-engagement-  
ausgezeichnet-2?searchterm=familienfreundli [Stand 09.07.2012]

*Vom Hofe Drahtwerke*(26.06.2008): Branchentag Draht.

URL: <http://www.branchentag-draht.de/vortraege/Ideenmanagement.pdf>  
[Stand 21.06.2012]

*Wirtschaftswoche*(18.05.2012): Regelstudienzeit.

URL: <http://www.karriere.de/studium/studenten-brauchen-meist-laenger-als-geplant-164802> [Stand 17.05.2012]

*Wissen.de* (2012) URL: [http://www.wissen.de/rechtschreibung/demographie? keyword =demografie](http://www.wissen.de/rechtschreibung/demographie?keyword=demografie) [Stand 05.05 2012]

*Zitate.de*

(o.J.):URL:<http://www.zitate.de/kategorie/Gesundheit> [Stand 09.07.2012]

(o.J.).URL: <http://www.zitate.de/kategorie/Veränderung> [Stand 05.05.2012]

(o.J.): URL:<http://www.zitate.de/kategorie/Mitarbeiter> [Stand 13.05.2012]

## Anlagen



Universitätsklinikum  
Carl Gustav Carus  
DIE DRESDNER.



## Kompetenz-Beurteilungs- Leitfaden für Assistenzärzte am UKD

## I Vorbemerkungen

Dieser Leitfaden soll Sie als Führungskraft und Vorgesetzter bei der Beurteilung Ihrer Assistenzärzte unterstützen. Im Rahmen der Beurteilung der Kompetenzen Ihrer Assistenzärzte sollten Sie berücksichtigen, dass insbesondere die Selbstkompetenzen und



Abb. 1

Sozialkompetenzen ab einem bestimmten Lebensalter fixiert sind. Nur durch gezieltes Verhaltenstraining können sie in ihrer Ausrichtung verändert werden.

### Der Kompetenzkatalog des UKD unterscheidet die Kompetenzen nach vier Kompetenzfeldern (Abb. 2):

<b>Fachkompetenzen...</b>		sind die Fähigkeiten, berufstypische Sachverhalte und Aufgaben den Anforderungen gemäß zu bewältigen.
Fachkenntnisse	Fähigkeiten	
<b>Methodenkompetenzen...</b>		sind die Fähigkeiten, Mittel und Wege zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung zu kennen, anzuwenden und zu entwickeln.
Bereichsübergreifendes Denken konzeptionelle Fähigkeiten Organisationsfähigkeit	Problemlösefähigkeit Abstraktionsvermögen Logisch-analytisches Denkvermögen	Projektmanagement Präsentationsfähigkeit Führungsfähigkeit
<b>Selbstkompetenz....</b>		sind Fähigkeiten zur Ergreifung von Strategien und Maßnahmen, welche Autonomie und Selbstbestimmtheit erhöhen.
Selbstbewusstsein Urteils- und Entscheidungsfähigkeit Ziel- und Ergebnisorientierung	Reflexionsfähigkeit Belastbarkeit Innovationsfreudigkeit Frühungsanspruch/-wille	Loyalität/Commitment Leistungs- und Einsatzbereitschaft
<b>Sozialkompetenzen...</b>		beschreibt die Fähigkeiten, in denen Beziehungen zu Menschen situationsgerecht behandelt werden
Kommunikationsverhalten Konfliktfähigkeit	Teamfähigkeit Empathie/ Einfühlungsvermögen	Netzwerke



Unter Beachtung des Karrieremodells für Ärzte am UKD (Abb. 3) wurde das Soll-Profil je nach Karrierestufe anhand von Befragungen ermittelt und mit Beispielen aus dem klinischen Alltag unterlegt.

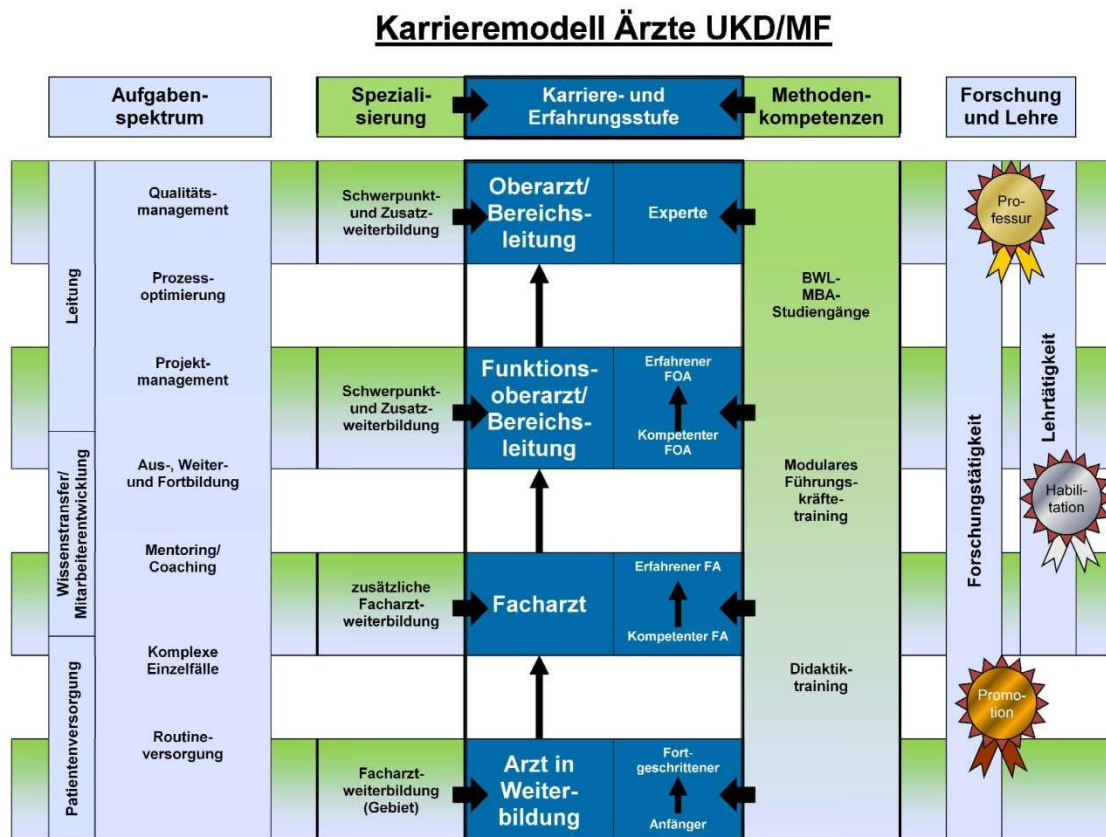


Abb. 3

Das Karrieremodell veranschaulicht eine mögliche Karrierelaufbahn des Arztes in Weiterbildung bis hin zum leitenden Oberarzt.

Es verbindet innerhalb der einzelnen Karrierestufen die Spezialisierung mit den Methodenkompetenzen und kombiniert die Forschungs- und Lehrtätigkeit mit dem dazugehörigen Aufgabenspektrum.

## **.II Anleitung zur Nutzung des Kompetenzleitfadens**

### **1. Vorbereitung des Gesprächs**

Laden Sie Ihren Mitarbeiter ca. 2-3 Wochen vor dem Gespräch schriftlich oder mündlich ein. Händigen Sie Ihrem Arzt in Weiterbildung circa 3-5 Tage vor dem Gespräch den Gesprächsbogen (Seiten 5-13) aus, damit er sich selbst einschätzen und entsprechend vorbereiten kann.

### **2. Hinweise zur Gesprächsführung**

Füllen Sie gemeinsam den Leitfaden schrittweise aus und gleichen Sie Sichtweisen ab (Selbstbild/Fremdbild). Notieren Sie die Gesprächsergebnisse auf den Seiten 5-7 des Gesprächsbogens und besprechen Sie, während oder nach dem Soll-Ist-Profil-Vergleich geeignete Entwicklungsmaßnahmen mit Ihrem Arzt in Weiterbildung. Folgende Maßnahmen wären möglich:

<b>Personalentwicklung</b> z.B. Seminare, berufsbegleitende Studiengänge
<b>Organisationsentwicklung</b> Maßnahmen für organisatorische/ strukturelle Veränderungen, die Ihren Bereich und ggf. das ganze Unternehmen betreffen (z.B. Standardisierung von Prozessen, Qualitätsmanagement)
<b>Arbeitsgestaltung</b> Umstrukturierung und Optimierung von Tätigkeiten. Ziele können Kompetenzerweiterung, aber auch die Verbesserung von Arbeitsbedingungen sein (Ausstattung, Arbeitszeit, Arbeitsplatzgestaltung).
<b>Teamentwicklung</b> Gestaltung und Verbesserung der Zusammenarbeit von Gruppen (z.B. Bilden von Projektteams)
<b>Coaching durch die Führungskraft</b> Maßnahmen, die von der Führungskraft selbst initiiert oder begleitet werden (regelmäßige Feedbackgespräche mit Zielvereinbarung, Karrieregespräche)

### **3. Vereinbarung konkreter Maßnahmen**

Vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen. Legen Sie Ziele fest, die Sie mit bestimmten Maßnahmen verfolgen.

Name: Mitarbeiter(in):..... Vorgesetzte(r):.....  
Abteilung:..... Datum:.....

### III Einschätzung durch den Assistenzarzt

Im ersten Schritt notieren Sie bitte Ihre kurz-, mittel- und langfristigen Ziele.  
Anschließend schätzen Sie sich bitte hinsichtlich der Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz einschätzen. (Siehe Seite 6-7)

#### Welche Ziele möchten Sie erreichen?

##### kurzfristig: (1 Jahr)

Effizientere Bewältigung des derzeitigen Aufgabengebietes

.....

Übernahme eines neuen Aufgabengebietes

.....

Weitere fachliche Entwicklung/Qualifizierung

.....

##### mittelfristig: (2-5 Jahre)

Qualifikation für Führungsposition

.....

Forschung

.....

Lehre

.....

Administration

.....

##### langfristig: (ab 5 Jahre, nach Facharztausbildung)

Forschung

.....

Lehre

.....

Administration

.....

## IST-Profil zum Ausfüllen für den Assistenzarzt - Methodenkompetenzen -

### Hinweise für den Mitarbeiter zum Ausfüllen des IST-Profiles

1. Schauen Sie sich die Beispiele aus dem klinischen Alltag an, um eine Verbindung zu Ihrer täglichen Arbeit zu knüpfen.
2. Schätzen Sie nun ein, in welchem Ausmaß die Teilkompetenz bei Ihnen ausgeprägt ist.
3. Schätzen Sie sich ein und kreuzen Sie! Die Beispiele sollen Ihnen helfen. Bitte finden Sie für das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten eigene Beispiele aus ihrer täglichen Arbeit die die Ausprägung der individuellen Kompetenzstärken begründet.

Methodenkompetenzen sind Fähigkeiten, Mittel und Wege zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung zu kennen, anzuwenden und zu entwickeln.						
Teilkompetenz	Ist Profil Ausprägung					Beispiele aus dem Klinikalltag
	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	ausgeprägt	sehr ausgeprägt	
	1	2	3	4	5	
<b>Bereichsübergreifendes Denken</b> -kommuniziert und arbeitet zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen						Der Assistenzarzt kann den richtigen Ansprechpartner für die Diskussion eines fachübergreifenden Problems auswählen.
<b>Organisationsfähigkeit</b> -kann Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit differenzieren und bewerten, termingerechtes Planen von Aufgaben						Der Assistenzarzt kann seinen Tagesablauf auf Station so strukturieren, dass ein reibungsloser zeitgerechter Stationsablauf gewährleistet ist. Er koordiniert seine ärztliche Behandlung nach Dringlichkeit und Indikation des Behandlungsbedarfs beim Patienten.
<b>Konzeptionelle Fähigkeiten</b> -erkennt bei der Analyse von Sachverhalten Muster, Trends oder fehlende Informationen -kann Entwürfe, Pläne und Ideen auf der Basis von hohem fachlich methodischen Wissen konzipieren						Der Assistenzarzt erarbeitet selbstständig diagnostische Pfade, nachdem er Literaturrecherche betrieben hat.
<b>Problemlösefähigkeit</b> kann komplexe Problemsituationen identifizieren, analysieren erkennt Zusammenhänge und geht folgerichtig vor						Der Assistenzarzt erkennt eine Akutsituation, auch wenn die Diagnose nicht klar definierbar ist und fordert sofortige Hilfe an.
<b>Abstraktionsvermögen</b> -kann komplexe Situationen/Sachverhalte auf die grundlegendsten Informationen vereinfachen/reduzieren						Der Assistenzarzt kann dem Patienten seine Erkrankung inklusive Ursachen und anschließenden therapeutischen Maßnahmen vereinfacht und verständlich darstellen.
<b>Führungsfähigkeit</b> -kann Aufgaben delegieren und kontrollieren -überprüft und optimiert Aufgabenverteilung im Bereich -kennt Maßnahmen zur Motivationssteigerung bei Mitarbeitern						Der Assistenzarzt kann korrekte Anweisungen an nichtärztliches Personal und Studenten geben.
<b>Logisch – analytische Denkfähigkeit</b> -erkennt Zusammenhänge und geht richtig vor -kann aus vorhandenen Infos zukünftige Entwicklungen des Sachverhaltes erkennen						Der Assistenzarzt kann anhand einer Anamnese und den Symptomen auf eine Erkrankung schließen und eine erste Diagnose stellen.
<b>Präsentationsfähigkeit</b> -wendet Grundsätze der Visualisierung an -gliedert Präsentationen/Darstellungen inhaltlich sowie übersichtlich und verständlich						Der Assistenzarzt ist in der Lage im Rahmen eines Seminars Präsentationstechniken sicher anzuwenden und diese zu präsentieren.
<b>Projektmanagement</b> -kennt die Methoden und Instrumente des Projektmanagements -wendet diese an -strukturiert Teilziele und erkennt realisierbare Ziele						Der Assistenzarzt betreibt gar keine oder nur wenig Forschungstätigkeit. Er übernimmt kleinere Aufgaben am Projekt und arbeitet unter Anleitung.



## IST-Profil zum Ausfüllen für den Assistenzarzt

### - Selbst- und Sozialkompetenzen –

Selbstkompetenzen sind Fähigkeiten zur Ergreifung von Strategien und Maßnahmen, welche Autonomie und Selbstbestimmtheit erhöhen.						
Allgemeine Beispiele	Ist Profil Ausprägung					Beispiele aus dem Klinikalltag
	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	ausgeprägt	sehr ausgeprägt	
	1	2	3	4	5	
<b>Urteils- und Entscheidungsfähigkeit</b> -besitzt ein ausgeprägtes Einschätzungsvermögen für neue, komplexe Sachverhalte -kann relevante Beurteilungskriterien auswählen und gewichten						Der Assistenzarzt kann die Eignung von Behandlungsmethoden bei Patienten abwägen. Er kann in kritischen Situationen zwischen Entscheidungen differenzieren, die er selbst fällen kann und die vom Leiter des Teams gefällt werden müssen.
<b>Selbstbewusstsein</b> -handelt selbstständig und zielorientiert und übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln -vertritt seinen eigenen Standpunkt						Der Assistenzarzt sollte situationsgerecht seine Tonlage variieren. Er kann dem Patienten während des Aufklärungsgespräch ein angenehmes Gefühl vermitteln und ihm sein Therapiekonzept erläutern. Er kann auf die Sorgen und Ängste eingehen und den Patienten einem Team vorstellen.
<b>Reflexionsfähigkeit</b> -selbstständige Einschätzung persönlicher, handlungsbezogener Stärken und Schwächen -beurteilt realistisch mit größtmöglicher Objektivität						Der Assistenzarzt kann seinen aktuellen persönlichen Wissens- und Leistungsstand objektiv einschätzen und sollte sich aufgrund beruflicher Unerfahrenheit prinzipiell immer hinterfragen. Er sollte sich Feedback von einem Vorgesetzten geben lassen und diese Einschätzung mit seiner eigenen vergleichen.
<b>Loyalität</b> -Interesse an unternehmerischen Aktivitäten -Einstehen für Kollegen und gemeinsame Projekte -ehrlicher, aufrichtiger und rücksichtsvoller Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen						Der Assistenzarzt hält sich an Absprachen.
<b>Belastbarkeit</b> -kann unter Stress hohe Leistungen erzielen -ist motiviert erhöhte Anforderungen aufzunehmen -besitzt Durchhaltevermögen, Beharrlichkeit und Ausdauer						Der Assistenzarzt kann in der Notaufnahme auch bei mehreren wartenden Patienten schnell und effizient arbeiten und priorisiert nach Schweregrad der Erkrankung. Er kann auch in Notfallsituationen freundlich mit Patienten umgehen und zielgerichtet arbeiten.
<b>Leistungs- und Einsatzbereitschaft</b> -zeigt verantwortungsbewusstes Engagement für eigene Ziele und die des Unternehmens -zeigt Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben						Der Assistenzarzt arbeitet auch aus eigenem Interesse länger, wenn es der eigenen Weiterbildung dient z.B.: assistiert er im OP zu Ende, auch wenn die offizielle Arbeitszeit schon zu Ende ist.
<b>Innovationsfreudigkeit</b> -vollzieht persönliche, fachliche Weiterentwicklung und ist bereit sich neuen Anforderungen zu stellen						Der Assistenzarzt erkennt den Optimierungsbedarf von Arbeitsprozessen und bringt eigene Verbesserungsvorschläge ein.
<b>Ziel- und Ergebnisorientierung</b> -realisiert Ziele durch Willensstärke, Beharrlichkeit und Ausdauer -lässt sich von Rückschlägen nicht entmutigen und passt sich an veränderte Rahmenbedingungen an						Der Assistenzarzt verfolgt im Sinne des Unternehmens Ziele und arbeitet an der effizienten Umsetzung. Er setzt sich eigene Ausbildungsziele.
<b>Führungsanspruch / Führungswille</b> -möchte Führungspersönlichkeit werden und Entscheidungen treffen -besitzt den Willen, sich im Sinne der Aufgabe auch gegen Widerstände durchzusetzen						Der Assistenzarzt kann Assistenzarztsprecher werden. Ansonsten kann er wenig Führungsanspruch durchsetzen.
Sozialkompetenzen beschreibt die Fähigkeiten in den Beziehungen zu Menschen situationsgerecht zu handeln.						
Allgemeine Beispiele	Ist Profil Ausprägung					Beispiele aus dem Klinikalltag
	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	ausgeprägt	sehr ausgeprägt	
	1	2	3	4	5	
<b>Teamfähigkeit</b> -bindet die Sichtweisen aller Teammitglieder in den Gruppenprozess ein -ist kooperativ und fördert die Zusammenarbeit -ist in der Lage zwischen zwei Gruppen zu vermitteln						Der Assistenzarzt bringt neue Ideen in die Visite ein. Kann aber auch Wünsche hinten anstellen. Der Assistenzarzt nimmt Einwände und Bedenken des Pflegepersonals ernst. Der Assistenzarzt bewältigt die Aufgaben ordnungsgemäß und unterstützt seine Kollegen bei ihrer Arbeit.
<b>Konfliktfähigkeit</b> -spricht Konflikte und Meinungsverschiedenheiten offen an -nimmt respektvolle und gleichwertige Haltung ggü. Konfliktpartnern ein						Der Assistenzarzt nimmt Kritik nicht persönlich, sondern sachlich an. Der Assistenzarzt erkennt Konfliktsituationen (z.B. bei Visiten).
<b>Empathie</b> -kann sich in das Denken und Fühlen Anderer hineinsetzen -betrachtet Konflikte aus der Perspektive des Anderen						Der Assistenzarzt nimmt schwierige Situationen seiner Kollegen wahr und kann kollegial aber auch konfliktlösend agieren. Er kann Eltern nach einer OP ihres Kindes einfühlsam zur Seite stehen und sie fachgerecht über Risiken beraten.
<b>Netzwerke</b> -hat ein Netzwerk aus internen und externen Kontaktdaten und setzt sie effektiv ein -pflegt strategisch die Beziehungen zu Netzwerkpartnern						Der Assistenzarzt organisiert sich in einer Gruppe Gleichrangiger und spricht regelmäßig über Belange der Klinik. Er kommuniziert mit Assistenzärzten aus anderen Kliniken und kann sich selbstständig über Fortbildungsmöglichkeiten informieren. Der Assistenzarzt erkennt Netzwerkstrukturen und kann Zusammenhänge vorteilhaft nutzen.
<b>Kommunikationsverhalten</b> -ist souverän in der Gesprächsführung -kann sachlich argumentieren -sichert gemeinsames Verständnis nach einem Kommunikationsakt						Der Assistenzarzt führt Anamnesegespräche, filtert wichtige von unwichtigen und gibt relevante Informationen an den Stationsarzt weiter. Der Assistenzarzt ist in der Lage eine konkrete Gesprächsführung mit dem Patienten zu gestalten und kann das Krankheitsbild dem Patienten verständlich vermitteln. Er ermittelt durch Einfühlungsvermögen mögliche Fragen des Patienten.

Name: Mitarbeiter(in):..... Vorgesetzte(r):.....  
Abteilung:..... Datum.....

#### IV Vergleich der Ansichten zwischen Führungskraft und Assistenzarzt

##### 1. Wie fügen sich die Ziele unseres Mitarbeiters in die kurz-, mittel- und langfristigen Arbeitsziele der Klinik bzw. Abteilung ein?

.....  
.....  
.....

##### 2. Realisierungsplanung

###### Durch welche Maßnahmen kann das Erreichen der Ziele unterstützt werden?

Mitarbeit am Projekt

.....

Job-Rotation

.....

Mentoring/Coaching im Bereich

.....

Teilnahme internes/externes Seminar

.....

Sonstiges

.....

###### Was kann zeitnah realisiert werden?

(Budget, Position, Freistellung, Sonstiges)

.....

###### Was kann in Aussicht gestellt werden?

.....

###### Was kann verbindlich zugesagt werden?

.....

###### Was kann der Vorgesetzte anregen? (ggf. Organisation weiterer Gespräche)

.....

Name: Mitarbeiter(in):..... Vorgesetzte(r):.....  
Abteilung:..... Datum.....

### 3. Persönlichkeitsentwicklung

**Welche weichen Faktoren (Persönlichkeitsfaktoren) sollten gefördert werden?**

**Gehen Sie dabei besonders auf die Kompetenzstärken ein:**

Methodenkompetenz.....

Selbstkompetenz.....

Sozialkompetenz.....

### 4. Kontrolle

**Wie kann der Entwicklungsfortschritt gemessen werden?**

.....  
.....  
.....

**Wann findet das nächste Gespräch statt? Welche Themen sollen besprochen werden?**

.....  
.....  
.....

### 5. Sonstiges

**Gibt es zusätzliche Themen, Fragen oder Anregungen, die Sie mit Ihrem Vorgesetzten besprechen möchten? Wenn ja, welche?**

.....  
.....  
.....

Dresden, den .....

Mitarbeiter(in)

Vorgesetzte(r)



## V SOLL-Profil eines UKD-Assistenzarztes

Methodenkompetenzen sind Fähigkeiten, Mittel und Wege zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung zu kennen, anzuwenden und zu entwickeln.						
Teilkompetenz	Soll Profil Ausprägung					Beispiele aus dem Klinikalltag
	nicht ausgeprägt	wenig ausgeprägt	teilweise ausgeprägt	ausgeprägt	sehr ausgeprägt	
	1	2	3	4	5	
<b>Bereichsübergreifendes Denken</b> -kommuniziert und arbeitet zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen						Der Assistenzarzt kann den richtigen Ansprechpartner für die Diskussion eines fachübergreifenden Problems auswählen.
<b>Organisationsfähigkeit</b> -kann Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit differenzieren und bewerten, termingerechtes Planen von Aufgaben						Der Assistenzarzt kann seinen Tagesablauf auf Station so strukturieren, dass ein reibungsloser zeitgerechter Stationsablauf gewährleistet ist.
<b>Konzeptionelle Fähigkeiten</b> -erkennt bei der Analyse von Sachverhalten Muster, Trends oder fehlende Informationen						Der Assistenzarzt erarbeitet selbstständig diagnostische Pfade, nachdem er Literaturrecherche betrieben hat.
<b>Problemlösefähigkeit</b> kann komplexe Problemsituationen identifizieren, analysieren erkennt Zusammenhänge und geht folgerichtig vor						Der Assistenzarzt erkennt eine Akutsituation, auch wenn die Diagnose nicht klar definierbar ist und fordert sofortige Hilfe an.
<b>Abstraktionsvermögen</b> -kann komplexe Situationen/Sachverhalte auf die grundlegendsten Informationen vereinfachen/reduzieren						Der Assistenzarzt kann dem Patienten seine Erkrankung inklusive Ursachen und anschließenden therapeutischen Maßnahmen vereinfacht und verständlich darstellen.
<b>Führungsfähigkeit</b> -kann Aufgaben delegieren und kontrollieren -überprüft und optimiert Aufgabenverteilung im Bereich						Der Assistenzarzt kann korrekte Anweisungen an nichtärztliches Personal und Studenten geben.
<b>Logisch – analytische Denkfähigkeit</b> -erkennt Zusammenhänge und geht richtig vor -kann aus vorhandenen Infos zukünftige Entwicklungen des Sachverhaltes erkennen						Der Assistenzarzt kann anhand einer Anamnese und den Symptomen auf eine Erkrankung schließen und eine erste Diagnose stellen.
<b>Präsentationsfähigkeit</b> -wendet Grundsätze der Visualisierung an -gliedert Präsentationen/Darstellungen inhaltlich sowie übersichtlich und verständlich						Der Assistenzarzt ist in der Lage im Rahmen eines Seminars Präsentationstechniken sicher anzuwenden und diese zu präsentieren.
<b>Projektmanagement</b> -kennt die Methoden und Instrumente des Projektmanagements -wendet diese an -strukturiert Teilziele und erkennt realisierbare Ziele						Der Assistenzarzt betreibt gar keine oder nur wenig Forschungstätigkeit. Er übernimmt kleinere Aufgaben am Projekt und arbeitet unter Anleitung.
<b>Selbstkompetenzen sind Fähigkeiten zur Ergreifung von Strategien und Maßnahmen, welche Autonomie und Selbstbestimmtheit erhöhen.</b>						
<b>Urteils- und Entscheidungsfähigkeit</b> -besitzt ein ausgeprägtes Einschätzungsvermögen für neue, komplexe Sachverhalte -kann relevante Beurteilungskriterien auswählen und gewichten						Der Assistenzarzt kann die Eignung von Behandlungsmethoden bei Patienten abwägen. Er kann in kritischen Situationen zwischen Entscheidungen differenzieren, die er selbst fällen kann und die vom Leiter des Teams gefällt werden müssen.
<b>Selbstbewusstsein</b> -handelt selbstständig und zielorientiert und übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln -vertritt seinen eigenen Standpunkt						Der Assistenzarzt sollte situationsgerecht seine Tonlage variieren. Er kann dem Patienten während des Aufklärungsgesprächs ein angenehmes Gefühl vermitteln und ihm sein Therapiekonzept erläutern.
<b>Reflexionsfähigkeit</b> -selbstständige Einschätzung persönlicher, handlungsbezogener Stärken und Schwächen -beurteilt realistisch mit größtmöglicher Objektivität						Der Assistenzarzt kann seinen aktuellen persönlichen Wissens- und Leistungsstand objektiv einschätzen und sollte sich aufgrund beruflicher Unferahrenheit prinzipiell immer hinterfragen.
<b>Loyalität</b> -Interesse an unternehmerischen Aktivitäten -Einstehen für Kollegen und gemeinsame Projekt						Der Assistenzarzt hält sich an Absprachen.
<b>Belastbarkeit</b> -kann unter Stress hohe Leistungen erzielen -ist motiviert erhöhte Anforderungen aufzunehmen -besitzt Durchhaltevermögen, Beharrlichkeit und Ausdauer						Der Assistenzarzt kann in der Notaufnahme auch bei mehreren wartenden Patienten schnell und effizient arbeiten und priorisiert nach Schweregrad der Erkrankung.
<b>Leistungs- und Einsatzbereitschaft</b> -zeigt verantwortungsbewusstes Engagement für eigene Ziele und die des Unternehmens -zeigt Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben						Der Assistenzarzt arbeitet auch aus eigenem Interesse länger, wenn es der eigenen Weiterbildung dient z.B.: assistiert er im OP zu Ende, auch wenn die offizielle Arbeitszeit schon zu Ende ist.
<b>Innovationsfreudigkeit</b> -vollzieht persönliche, fachliche Weiterentwicklung und ist bereit sich neuen Anforderungen zu stellen						Der Assistenzarzt erkennt den Optimierungsbedarf von Arbeitsprozessen und bringt eigene Verbesserungsvorschläge ein.
<b>Ziel- und Ergebnisorientierung</b> -realisiert Ziele durch Willensstärke, Beharrlichkeit und Ausdauer -lässt sich von Rückschlägen nicht entmutigen						Der Assistenzarzt verfolgt im Sinne des Unternehmens Ziele und arbeitet an der effizienten Umsetzung.
<b>Führungsanspruch / Führungswille</b> -möchte Führungspersönlichkeit werden und Entscheidungen treffen -besitzt den Willen, sich im Sinne der Aufgabe auch gegen Widerstände durchzusetzen						Der Assistenzarzt kann Assistenzarztsprecher werden. Ansonsten kann er wenig Führungsanspruch durchsetzen.
<b>Sozialkompetenzen beschreiben die Fähigkeiten in den Beziehungen zu Menschen situationsgerecht zu handeln.</b>						
<b>Teamfähigkeit</b> -bindet die Sichtweisen aller Teammitglieder in den Gruppenprozess ein -ist kooperativ und fördert die Zusammenarbeit -ist in der Lage zwischen zwei Gruppen zu vermitteln						Der Assistenzarzt bringt neue Ideen in die Visite ein. Kann aber auch Wünsche hinten anstellen. Der Assistenzarzt nimmt Einwände und Bedenken des Pflegepersonals ernst.
<b>Konfliktfähigkeit</b> -spricht Konflikte und Meinungsverschiedenheiten offen an -nimmt respektvolle und gleichwertige Haltung ggü. Konfliktpartnern ein						Der Assistenzarzt nimmt Kritik nicht persönlich, sondern sachlich an. Der Assistenzarzt erkennt Konfliktsituationen (z.B. bei Visiten).
<b>Empathie</b> -kann sich in das Denken und Fühlen Anderer hineinsetzen -betrachtet Konflikte aus der Perspektive des Anderen						Der Assistenzarzt nimmt schwierige Situationen seiner Kollegen wahr und kann kollegial aber auch konfliktlösend agieren.
<b>Netzwerke</b> -hat ein Netzwerk aus internen und externen Kontaktdaten und setzt sie effektiv ein -pflegt strategisch die Beziehungen zu Netzwerkpartnern						Der Assistenzarzt organisiert sich in einer Gruppe Gleichrangiger und spricht regelmäßig über Belange der Klinik.
<b>Kommunikationsverhalten</b> -ist souverän in der Gesprächsführung -kann sachlich argumentieren -sichert gemeinsames Verständnis nach einem Kommunikationsakt						Der Assistenzarzt führt Anamnesegespräche, filtert wichtiges von unwichtigem und gibt relevante Informationen an den Stationsarzt weiter.



## VI weitere Beispiele für die Kompetenzausprägung

### I Methodenkompetenz

METHODENKOMPETENZEN	
Teilkompetenz	Beispiele Arzt in Weiterbildung
<b>Bereichsübergreifendes Denken</b> -kommuniziert und arbeitet zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen	Der Assistenzarzt kann den richtigen Ansprechpartner für die Diskussion eines fachübergreifenden Themas auswählen. Darüberhinaus ist es ihm möglich die richtigen Fachärzte zur Erstellung der richtigen Diagnose um Rat zu fragen.
<b>Organisationsfähigkeit</b> -kann Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit differenzieren und bewerten, termingerechtes Planen von Aufgaben	Der Assistenzarzt kann seinen Tagesablauf auf Station so strukturieren, dass ein reibungsloser zeitgerechter Stationsablauf gewährleistet ist. Er koordiniert seine ärztliche Behandlung nach Dringlichkeit und Indikation des Behandlungsbedarfs beim Patienten.
<b>Konzeptionelle Fähigkeiten</b> -erkennt bei der Analyse von Sachverhalten Muster, Trends oder fehlende Informationen -kann Entwürfe, Pläne und Ideen auf der Basis von hohem fachlich methodischen Wissen konzipieren	Der Assistenzarzt erarbeitet selbstständig diagnostische Pfade, nachdem er Literaturrecherche betrieben hat. Der Assistenzarzt vertieft sein Wissen im Selbststudium sowohl während der Arbeitszeit (in der Praxis) als auch in der Freizeit (Bsp. Fachartikel in Fachzeitschriften) und ist informiert über spezifische Fort- und Weiterbildungsangebote. Der Assistenzarzt pflegt den Kontakt zum Oberarzt um Prozesse zu optimieren.
<b>Problemlösefähigkeit</b> kann komplexe Problemsituationen identifizieren, analysieren erkennt Zusammenhänge und geht folgerichtig vor	Der Assistenzarzt erkennt eine Akutsituation. Wenn diese nicht richtig einschätzbar ist bittet er Kollegen um Mithilfe um zur richtigen Erstellung der Diagnose.
<b>Abstraktionsvermögen</b> -kann komplexe Situationen/Sachverhalte auf die grundlegendsten Informationen vereinfachen/reduzieren	Der Assistenzarzt kann dem Patienten seine Erkrankung inklusive Ursachen und anschließenden therapeutische Maßnahmen einfach und verständlich darstellen.
<b>Führungsfähigkeit</b> -kann Aufgaben delegieren und kontrollieren -überprüft und optimiert Aufgabenverteilung im Bereich -kennt Maßnahmen zur Motivationssteigerung bei Mitarbeitern	Der Assistenzarzt kann korrekte Anweisungen an nichtärztliches Personal und Studenten weitergeben.
<b>Logisch – analytische Denkfähigkeit</b> -erkennt Zusammenhänge und geht richtig vor -kann aus vorhandenen Infos zukünftige Entwicklungen des Sachverhaltes erkennen	Der Assistenzarzt kann anhand einer Anamnese und den Symptomen auf eine Erkrankung schließen und eine erste Diagnose stellen. Er arbeitet vorausschauend um Probleme zu vermeiden.
<b>Präsentationsfähigkeit</b> -wendet Grundsätze der Visualisierung an -gliedert Präsentationen/Darstellungen inhaltlich sowie übersichtlich und verständlich	Der Assistenzarzt ist in der Lage im Rahmen eines Seminars Präsentationstechniken sicher anzuwenden und diese zu präsentieren.
<b>Projektmanagement</b> -kennt die Methoden und Instrumente des Projektmanagements -wendet diese an -strukturiert Teilziele und erkennt realisierbare Ziele	Der Assistenzarzt betreibt gar keine oder nur wenig Forschungstätigkeit. Er übernimmt kleinere Aufgaben am Projekt und arbeitet unter Anleitung.

## II Selbstkompetenzen

SELBSTKOMPETENZ	
Allgemeine Beispiele	Beispiele Arzt in Weiterbildung
<b>Urteils- und Entscheidungsfähigkeit</b> -besitzt ein ausgeprägtes Einschätzungsvermögen für neue, komplexe Sachverhalte -kann relevante Beurteilungskriterien auswählen und gewichten	Der Assistenzarzt kann die Eignung von Behandlungsmethoden bei Patienten abwägen. Er kann in kritischen Situationen zwischen Entscheidungen differenzieren, die er selbst fällen kann und die vom Leiter des Teams gefällt werden müssen. Der Assistenzarzt kann das Krankheitsbild des Patienten vor einem Team vorstellen.
<b>Selbstbewusstsein</b> -handelt selbstständig und zielorientiert und übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln -vertritt seinen eigenen Standpunkt	Der Assistenzarzt sollte situationsgerecht seine Tonlage variieren. Er kann dem Patienten während des Aufklärungsgesprächs ein angenehmes Gefühl vermitteln und ihm sein Therapiekonzept erläutern. Er kann das Pflegepersonal anleiten und pflegt einen respektvollen Umgang.
<b>Reflexionsfähigkeit</b> -selbstständige Einschätzung persönlicher, handlungsbezogener Stärken und Schwächen -beurteilt realistisch mit größtmöglicher Objektivität	Der Assistenzarzt kann seinen persönlichen Wissens- und Leistungsstand objektiv einschätzen und sollte sich aufgrund beruflicher Unerfahrenheit immer hinterfragen. Er sollte sich Feedback von einem Vorgesetzten geben lassen und die Experteneinschätzung mit seiner eigenen vergleichen. Er ist bestrebt an seinen Schwachstellen eigenständig zu arbeiten.
<b>Loyalität</b> -Interesse an unternehmerischen Aktivitäten -Einstehen für Kollegen und gemeinsame Projekte -ehrlicher, aufrichtiger und rücksichtsvoller Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen	Der Assistenzarzt hält sich an Absprachen. Der Assistenzarzt unterstützt den Facharzt in all seinen Aktivitäten. Er integriert sich in Fachgruppen und kommuniziert offen und vertrauensvoll, wenn es die Situation zulässt.
<b>Belastbarkeit</b> -kann unter Stress hohe Leistungen erzielen -ist motiviert erhöhte Anforderungen aufzunehmen -besitzt Durchhaltevermögen, Beharrlichkeit und Ausdauer	Der Assistenzarzt kann in der Notaufnahme auch bei mehreren wartenden Patienten schnell und effizient arbeiten und priorisiert nach Schweregrad der Erkrankung. Er kann auch in Notfallsituationen freundlich mit Patienten umgehen und zielgerichtet arbeiten. Der Assistenzarzt ist in der Lage, trotz erhöhter Belastung Routineaufgaben folgerichtig zu erledigen.
<b>Leistungs- und Einsatzbereitschaft</b> -zeigt verantwortungsbewusstes Engagement für eigene Ziele und die des Unternehmens -zeigt Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben	Der Assistenzarzt arbeitet auch aus eigenem Interesse länger, wenn es der eigenen Weiterbildung dient z.B.: assistiert er im OP zu Ende, auch wenn die offizielle Arbeitszeit schon zu Ende ist. Sind noch angewiesene Arbeitsaufgaben durch den Oberarzt noch nicht erledigt, so werden diese erst erledigt um so einen reibungslosen Ablauf auf Station zu gewährleisten.
<b>Innovationsfreudigkeit</b> -vollzieht persönliche, fachliche Weiterentwicklung und ist bereit sich neuen Anforderungen zu stellen	Der Assistenzarzt erkennt den Optimierungsbedarf von Arbeitsprozessen und bringt eigene Verbesserungsvorschläge ein. Er interessiert sich für aktuelle Forschungsergebnisse.
<b>Ziel- und Ergebnisorientierung</b> -realisiert Ziele durch Willensstärke, Beharrlichkeit und Ausdauer -lässt sich von Rückschlägen nicht entmutigen und passt sich an veränderte Rahmenbedingungen an	Der Assistenzarzt verfolgt im Sinne des Unternehmens Ziele und arbeitet an deren effizienten Umsetzung. Er setzt sich weitere berufliche Ziele und arbeitet an deren Umsetzung. Bei schwierigen Krankheiten ist er interessiert schnelle Ergebnisse Genesung des Patienten herbei zu führen.
<b>Führungsanspruch / Führungswille</b> -möchte Führungspersönlichkeit werden und Entscheidungen treffen -besitzt den Willen, sich im Sinne der Aufgabe auch gegen Widerstände durchzusetzen	Der Assistenzarzt kann Assistenzarztsprecher werden. Ansonsten kann er wenig Führungsanspruch durchsetzen.

### III Sozialkompetenzen

SOZIALKOMPETENZ	
Teilkompetenz	Beispiele Arzt in Weiterbildung
<b>Teamfähigkeit</b> -bindet die Sichtweisen aller Teammitglieder in den Gruppenprozess ein -ist kooperativ und fördert die Zusammenarbeit -ist in der Lage zwischen zwei Gruppen zu vermitteln	Der Assistenzarzt bringt neue Ideen in die Visite ein. Kann aber auch Wünsche hinten anstellen. Der Assistenzarzt nimmt Einwände und Bedenken des Pflegepersonals ernst. Der Assistenzarzt bewältigt die Aufgaben ordnungsgemäß und unterstützt seine Kollegen bei ihrer Arbeit.
<b>Konfliktfähigkeit</b> -spricht Konflikte und Meinungsverschiedenheiten offen an -nimmt respektvolle und gleichwertige Haltung ggü. Konfliktpartnern ein	Der Assistenzarzt nimmt Kritik nicht persönlich, sondern sachlich an. Der Assistenzarzt erkennt Konfliktsituationen (z.B. bei Visiten) und ist daran interessiert eine Lösung zu finden.
<b>Empathie</b> -kann sich in das Denken und Fühlen Anderer hineinsetzen -betrachtet Konflikte aus der Perspektive des Anderen	Der Assistenzarzt nimmt schwierige Situationen seiner Kollegen wahr und kann kollegial aber auch konfliktlösend agieren. Er kann Eltern nach einer OP ihres Kindes einfühlsam zur Seite stehen und sie fachgerecht über Risiken beraten.
<b>Netzwerke</b> -hat ein Netzwerk aus internen und externen Kontaktdaten und setzt sie effektiv ein -pflegt strategisch die Beziehungen zu Netzwerkpartnern	Der Assistenzarzt organisiert sich in einer Gruppe Gleichrangiger und spricht regelmäßig über Belange der Klinik. Er kommuniziert mit Assistenzärzten aus anderen Kliniken und kann sich selbstständig über Fortbildungsmöglichkeiten informieren. Der Assistenzarzt erkennt Netzwerkstrukturen und kann diese vorteilhaft nutzen.
<b>Kommunikationsverhalten</b> -ist souverän in der Gesprächsführung -kann sachlich argumentieren -sichert gemeinsames Verständnis nach einem Kommunikationsakt	Der Assistenzarzt führt Anamnesegespräche, filtert wichtiges von unwichtigem und gibt relevante Informationen an den Stationsarzt weiter. Der Assistenzarzt ist in der Lage eine konkrete Gesprächsführung mit dem Patienten zu gestalten und kann das Krankheitsbild dem Patienten verständlich vermitteln. Er ermittelt durch Einfühlungsvermögen mögliche Fragen des Patienten.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Chemnitz, 20.07.2012

---

Ort, Datum

Vorname Nachname